

**CLÚSTER DE INNOVACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVO COMO CAMINO A LA
EQUIDAD: EL CASO DE OBTENCIÓN DE CAFÉS DE ALTA CALIDAD EN EL
CORREGIMIENTO DE LA VENTA DE CAJIBÍO, CAUCA - COLOMBIA**

FRANCY VIVIANA NARVÁEZ CERÓN

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL
CALI, IV SEMESTRE - 2016

**CLÚSTER DE INNOVACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVO COMO CAMINO A LA
EQUIDAD: EL CASO DE OBTENCIÓN DE CAFÉS DE ALTA CALIDAD EN EL
CORREGIMIENTO DE LA VENTA DE CAJIBÍO, CAUCA - COLOMBIA**

FRANCY VIVIANA NARVÁEZ CERÓN

Trabajo de grado para obtener el título de Máster en Gerencia para la Innovación Social

Asesora: MARIA ISABEL IRURITA

Directora de la Maestría en Gerencia para la Innovación Social

Candidata a Doctora en Procesos de Innovación Social de Middlesex University

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES

MAESTRÍA EN GERENCIA PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL

CALI, IV SEMESTRE – 2016

TABLA DE CONTENIDO.

AGRADECIMIENTOS	4
INTRODUCCIÓN.....	5
1. ANTECEDENTES.....	6
2. METODOLOGÍA.....	7
3. DEFINICIÓN DE CLÚSTER	10
3.1. Clústers a Nivel Internacional y Nacional.	18
3.1.1. Clústers más importantes del mundo en Innovación.	18
3.1.2. Clúster en Colombia	21
3.1.3. Clústers en Cauca.....	23
4. LA INNOVACIÓN SOCIAL Y LOS CLÚSTERS	24
5. EL CAFÉ Y SU CARACTERIZACIÓN.	27
5.1. El Café en el Mundo.	27
5.1.1. Tendencias en la demanda y oferta de los cafés a nivel mundial.	29
5.1.2. Evolución de precios por tipo de café.....	31
5.2. El Café en Colombia.....	33
5.3. El Café en Cauca y Cajibío.....	35
5.3.1. Análisis del mercado de los segmentos de café verde identificados para Cajibío..	36
6. RESULTADOS	37
6.1. Identificación de Eslabones y Actores de la Cadena de Valor del Café en Cajibío: participantes potenciales en el Clúster de Innovación Social y Productivo.....	37
6.2. Descripción de los actores principales de la cadena.....	45
6.3. Identificación de Principales Problemas de la Cadena de Valor del Café en Cajibío	54
6.4. Líneas de Acción con enfoque de Innovación Social y Productiva.....	59
7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....	61
8. CONCLUSIONES	65
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	68

AGRADECIMIENTOS

**A Dios por darme la oportunidad de convertirme en una emprendedora social, en una
luciérnaga.**

**A mis padres por ser mi soporte y mi motor de vida, porque con su infinito amor y apoyo
me motivan a ser una mujer integral y luchadora.**

**A cada una de las personas que han contribuido para que mi ejercicio profesional y
personal se enriquezca: Aura Libia Espinosa, Virginia Díaz, Ricardo Oteros.**

**Y finalmente a Cesar Echeverry y Javier Hoyos, dos líderes y emprendedores que me
adentraron en el fascinante mundo del café y que con sus acciones me contagiaron el deseo
de luchar por una caficultura más justa y equitativa.**

INTRODUCCIÓN.

En el mundo existen más de 60 naciones caficultoras, de las cuales Colombia cuenta con reconocimiento internacional por la calidad de su café; en este país la caficultura familiar es el capital social más importante de la zona rural andina involucrando cerca de 590 municipios cafeteros, de los cuales el departamento del Cauca posee 32, destacándose Cajibío con más de 8.049 caficultores que ocupan un área de 7.319 ha. En este municipio, cada núcleo familiar tiene en promedio menos de 1 ha de café (0,90 ha), situación que hace de este enclave un sitio representativo de otras zonas productoras de pequeña escala en el país (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2016).

El actual modelo de producción del café, orientado a la generación de volúmenes comercializables basado en los commodities, sin diferenciación y baja agregación de valor hace insostenible la actividad agrícola familiar de mayor tradición en Colombia y Latinoamérica. Este modelo de corte extensivo e intensivo en uso de agroquímicos para el aprovechamiento exclusivo del grano, ha impactado los recursos naturales y el bienestar de las comunidades productoras que ven diezmadas sus oportunidades de crecimiento económico y de superación de la pobreza.

Adicionalmente, la agricultura familiar cafetera afronta los cambios globales acelerados donde la reducción de la incertidumbre sobre los efectos y adaptaciones requeridas, son urgentes. Es aquí donde el desarrollo de innovaciones tendientes a generar territorios sostenibles a través de procesos de creación, experimentación e innovación para incrementar las capacidades de respuesta/adaptación de los socio-ecosistemas, las comunidades y sus instituciones, son prioritarios. Por tanto, se requiere de un modelo dinamizado a través de generación de redes en donde se pueda combinar esfuerzos, acercando al caficultor de una manera activa con el

consumidor, en dinámicas de transparencia, eficiencia y equidad. Sin embargo, no hay un modelo único ya preestablecido, sino que hay que hallar el que funcione en cada región de acuerdo a sus características. Para ello, es esencial conocer los problemas estructurales de la económica regional, sus niveles de productividad, disponibilidad energética, capital humano y acceso a la financiación. Tampoco es posible reproducir un modelo exitoso de una región a otra ya que estos se conforman y desarrollan con base en capacidades heredadas, en la cultura y forma de hacer relaciones sociales, en el talento humano y en el marco institucional y gubernamental existente lo que es motivo de estudio en la presente investigación.

1. ANTECEDENTES.

El actual modelo de caficultura global, está basado en la productividad, donde la focalización de la Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i) está en el desarrollo de variedades altamente productivas y tecnologías para reducir los costos de producción, y donde se propende por un incremento en el volumen de cosechas, generación de economías de escala y reducción de costos unitarios en cosecha y procesamiento. Esto lleva a un modelo de negocios de producto commodity¹ donde la fijación de sus precios es altamente volátil y dependiente de los movimientos especulativos de los fondos internacionales de inversión, donde la calidad del producto es indiferenciada. En éste escenario la caficultura de Colombia es poco competitiva por su proceso productivo altamente artesanal y de producción a pequeña escala, habiendo perdido importante participación en el mercado global durante las últimas décadas, generando una grave crisis social y económica en sus regiones cafeteras.

La caficultura colombiana y especialmente la del municipio de Cajibío, ubicada en el Departamento del Cauca, presenta una baja capacidad competitiva para la agregación de valor

¹ Commodity: son productos o bienes de tipo “genérico”, es decir, no tienen ninguna diferenciación. Por lo general cuando se habla de commodities, se entiende que son materias primas o bienes primarios, que al basarse en un estándar de calidad mínima, no existe una sustancial diferencia entre los mismos (El Economista, 2012).

del café, creando un círculo vicioso por los limitados ingresos del caficultor, mínima reinversión de recursos, deficiencias de calidad y aumento de la pobreza, baja capacitación y especialización del talento humano y estructuras organizaciones débiles que impiden el trabajo articulado, convirtiendo la producción de café, en una cadena de suministro y no en una cadena de valor.

Se requiere buscar dinámicas organizacionales que contribuyan a la articulación de las comunidades productoras con las comunidades científicas con el objetivo de constituir y dinamizar iniciativas empresariales a través de la transferencia de soluciones tecnológicas y la búsqueda de estrategias sociales, que permitan obtener productos diferenciados y con mayor valoración. Además de la necesidad de potenciar las competencias de la comunidad caficultora caucana en los procesos de producción agrícola, como mecanismo de articulación social y familiar a través de una renta justa y suficiente para contribuir al descenso de los niveles de necesidades básicas insatisfechas, es importante generar un tejido social fuerte que permita a las comunidades caucanas hacer frente, con éxito social y de seguridad, a un proceso de postacuerdo en una zona fuertemente afectada por el conflicto armado.

2. METODOLOGÍA.

El desarrollo del presente trabajo de investigación, se ha llevado a cabo con la aplicación de la Metodología LINK desarrollada por el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), la cual es una guía participativa para modelos empresariales incluyentes para pequeños agricultores que ayuda a comprender el funcionamiento de la cadena de valor que empodera a los eslabones de la cadena para que participen más eficazmente y para que actúen de manera favorable en las etapas iniciales de los procesos (Lundy, M.V., W., C.R., & R., 2003). A continuación se menciona las actividades realizadas, que permitieron desarrollar cada objetivo de la presente investigación.

Objetivo 1: Realizar el diagnóstico de la cadena de valor del café en el corregimiento de La Venta de Cajibío, Cauca – Colombia

Para la recolección de información referente a producción por hectárea, variedades, áreas de producción, sistemas y tipos de producción, transporte, vías, logística de distribución, entre otros, se definieron tres grupos focales: 1. Representantes de los caficultores de las veredas La Cima, Loma Larga, La Venta, El Lago, La Unión, Guangubio; todas estas veredas pertenecientes al corregimiento de La Venta de Cajibío y representantes de la Junta Directiva de la Cooperativa Multiactiva CAFÉBIO. En este grupo focal participaron 19 caficultores 2. Representantes de los caficultores de las veredas Siloé, La Viuda y El Lago. En este grupo focal participaron 23 caficultores y 3. Cinco (5) representantes de la Junta Directiva de la Asociación de Mujeres Caficultoras del Cauca, AMUCC. En total, participaron en todos los talleres 47 caficultores.

En el proceso de caracterización también se hizo una búsqueda bibliográfica de las condiciones agroclimáticas y poblacionales de la zona (Localización, Clima, Litología, Población), además de la construcción de un estado del arte sobre los Clúster a nivel internacional y nacional y el contexto del Café en el mundo, Colombia, el Departamento del Cauca y el municipio de Cajibío.

Con los grupos focales se identificaron y listaron los diferentes actores presentes en cada eslabón y en toda la cadena de valor del café, entre ellos: Proveedores, Productores, Institucionalidad Cafetera, Gobierno, Academia, Cooperativas, Torrefactores, Exportadores, Consumidores y sector de Hoteles, Restaurante y Cafeterías (HORECA).

Se diagnosticó la cadena de valor, desarrollando diferentes talleres participativos con los productores de la zona, así: grupo focal 1 el 17 y 24 de octubre de 2016; grupo focal 2 el 20 y 28 de octubre y grupo focal 3 el 11 de noviembre. En los talleres se construyó conjuntamente la identificación de actores locales, se efectuó un primer ejercicio de potenciales de producción y

de productos a ofertar y se construyeron mapas locales de la cadena, con los cuales se ha podido hacer una caracterización de la misma, visualizar la oferta y la demanda de servicios de apoyo, construir la línea de tiempo para rescatar la memoria colectiva, la identificación de factores que vienen limitando la competitividad y el planteamiento de posibles soluciones.

Simultáneamente con éstos ejercicios locales, se realizó un proceso de referenciamiento de experiencias en España con diferentes iniciativas apalancadas por Grupos de Acción Local, quienes buscan, preparan y gestionan proyectos en beneficio de las comunidades y bajo diferentes esquemas asociativos han podido generar empresas líderes altamente competitivas, tales como: la Cooperativa de Productores de Vino de Santa Cruz de la Zarza - Toledo, Cooperativas de segundo nivel como la Asociación de Cooperativas del Valle del Jerte, la Sociedad Cooperativa Andaluza Oleostepa, la Cooperativa ARBEQUISUR, AIDESCOM, los viveros Provedo, las instalaciones de SUPRACAFÉ S.A. en Madrid, el Instituto de Investigación y Formación Agraria y Pesquera - IFAPA, el cual pertenece al Instituto de Agricultura Sostenible, que es una dependencia del Ministerio de Ciencia e Innovación de España; CITOLIVA en el Parque Tecnológico GEOLIT y en la Universidad Politécnica de Madrid. La mayoría de estas iniciativas han sido apoyadas por diferentes fuentes de financiación como el programa LEADER, que maneja recursos de la Unión Europea y ahora son empresas con altos estándares de productividad, competitividad y con sellos especiales por Denominación de Origen Protegida (DOP). Parte de éstas instituciones además vienen apoyando empresas del sector privado con procesos en I+D+i, en los que debe hacerse además, Transferencia y Formación, generando así ciclos más dinámicos que han permitido un desarrollo productivo en gran parte de España y un mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

A nivel nacional, se realizaron visitas de referenciamiento en los departamentos de Nariño y Caldas, identificando las experiencias de fortalecimiento organizacional y productivo en la Finca Agroecológica Villa Loyola en Chachaguí (Nariño) y el Clúster de Expocafé – Nespresso AAA en Manizales y Salamina (Caldas).

Objetivo 2. Gestionar procesos organizacionales entre los actores claves de la cadena de valor del café para la producción sostenible de cafés de alta calidad, en el corregimiento de La Venta de Cajibío, Cauca – Colombia.

Se desarrollaron talleres con todos los integrantes de la cadena del café el día 09 de noviembre de 2016, con los que se han propiciado y dado a conocer las diferentes iniciativas productivas y organizaciones sociales de la zona. Se hicieron discusiones, análisis e identificación de limitantes de productividad y competitividad.

Objetivo 3. Efectuar un análisis comparativo de elementos necesarios que permitan transferir buenas prácticas productivas y sociales a los caficultores del corregimiento de La Venta de Cajibío, Cauca - Colombia.

Para el cumplimiento de este objetivo, el 24 de noviembre se realizó un taller con todos los actores de la cadena, en el cual se definieron las líneas estratégicas del Clúster, mediante las cuales se construirá del Plan de acción y modelo de gestión basado en los factores claves identificados y en la gestión de alianzas interinstitucionales que propendan por el diseño y la ejecución de proyectos en I+D+i que generen una mayor competitividad para el clúster.

3. DEFINICIÓN DE CLÚSTER

(Chavez & Escorcia, 2015), exponen en su investigación que en los últimos años se ha puesto de moda el término “clúster” cuando se habla de desarrollo industrial. Para iniciar, es importante señalar que la palabra “Clúster” no pertenece al idioma español y el diccionario de la Real

Academia Española no da cuenta de ella. Si se recurre al Diccionario Compacto Oxford se ve que define Clúster como: “*Un grupo de cosas similares posicionadas o que ocurren de manera cercana entre sí*”.

Teniendo en cuenta lo anterior, y dada la necesidad de la presente investigación de clarificar el concepto, a continuación, se citan a autores relevantes que definen el tema en mención. Previo al uso del término Clúster, Alfred Marshall en el año 1920, utilizó la expresión distrito industrial, de amplia utilización en la literatura europea, al señalar las economías que surgen de la concentración de industrias especializadas en una determinada localidad (Schmitz, 1995). El mismo Schmitz señala que el concepto marshalliano, distrito industrial, fue retomado por el economista Becattini al analizar la organización industrial de las regiones de Italia de Tuscani, Emilia Romagna y regiones vecinas, dando origen a lo que ahora se conoce como el modelo de la “tercera Italia”. Becattini definió distrito industrial como una entidad socio-territorial caracterizada por la presencia tanto de una comunidad de personas como una población de empresas, que tienden a unirse (Universidad La Serena, 2008).

Michael Porter, profesor de estrategia norteamericano, propuso en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones” (1990, pág. 69 - 95), el llamado diamante de la competitividad en donde sostenía que “*La competitividad de una región se basa en la competitividad de sus industrias que a su vez es mejorada si una industria está sumergida en una profunda red*” y a partir de éste popularizó el término Clúster al exponer que “*los Clústers son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo*” (Porter M. , 1990) pág. 165.

A partir de Porter, mucho se ha escrito sobre el concepto de Clúster. Se dice por ejemplo que existen Clústers integrados verticalmente en donde las industrias se enlazan a través de la cadena

de suministros y Clústers integrados horizontalmente en donde las industrias comparten una base común de conocimientos, un mercado similar para sus productos y utilizan tecnologías, recursos humanos y/o recursos naturales similares (Universidad La Serena, 2008).

Muchos Clústers incluyen organismos gubernamentales y otras instituciones -universidades, agencias encargadas de fijar normas, centros de estudio, proveedores de capacitación y asociaciones de comercio- que proveen entrenamiento, educación, información, investigación y apoyo técnico (Universidad La Serena, 2008). Agrega Porter, que los Clústers alientan la competencia y la cooperación y el vínculo informal entre las empresas y las instituciones y que *“representa una forma de organización sólida, que ofrece ventajas en términos de eficiencia, eficacia y flexibilidad”* (Porter M. , 1990).

Por su parte, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, 2015), al concepto de Clúster le agrega los beneficios que éste trae, manifestando que genera beneficios tales como el aprovechamiento de las economías de escala en la producción; la presencia de productores, proveedores y mano de obra especializados y de servicios anexos específicos al sector; y una mayor fluidez de la información, lo que permite un mejor manejo y aprovechamiento de los resultados de la investigación y la experimentación, y consecuentemente una mayor generación y transferencia de innovaciones, siempre y cuando el trabajo se articule en red, es decir, mediante una forma de cooperación entre los actores que ofrezca oportunidades interesantes para resolver problemas o necesidades sobre todo a las pequeñas y medianas organizaciones, ya que se forman relaciones estables entre empresas y otro tipo de participantes (instituciones de prácticas e investigación, políticas, organizaciones sociales) para conseguir ventajas competitivas compartidas.

Diversos enfoques teóricos intentan responder la pregunta de ¿por qué se forman y desarrollan los clústers productivos? Y entre ellos podemos resaltar los que se exponen a continuación.

- **Teoría de la localización y de geografía económica.** Esta teoría trata de explicar por qué las actividades suelen concentrarse en ciertas áreas y no se distribuyen en forma aleatoria (Borges, 1997). Es conocido que este enfoque hace hincapié en el peso relativo del costo de transporte en el costo final, lo que explicaría por qué algunas actividades suelen ubicarse preferentemente cerca de los recursos naturales, otras se localizan cerca de los mercados que van a abastecer, en tanto que otras pueden establecerse en cualquier lugar. Menos conocido, pero de creciente importancia, es que este enfoque subraya, asimismo las interdependencias de la materia prima y el producto procesado y también los subproductos, que hacen más fácil coordinar sus movimientos en una sola ubicación (Ramos, 1998). Ejemplos: productoras de acero y las siderúrgicas, pues su gran interdependencia induce a la integración vertical de estas producciones (Perego, 2003).

Aspectos críticos para la localización son la claridad, transparencia y tradición de la legislación sobre derechos de propiedad, así como la estabilidad y competitividad de la legislación tributaria (Perego, 2003).

- **La teoría de los encadenamientos hacia atrás y hacia delante.** Esta teoría procura mostrar cómo y cuándo la producción de un sector es suficiente para satisfacer el umbral mínimo o escala mínima para hacer atractiva la inversión en otro sector que éste abastece (encadenamiento hacia atrás) o procesa (hacia delante). Toda actividad está eslabonada con otras. Estos encadenamientos adquieren significación cuando una inversión atrae o hace rentable otra en la misma región (Hirschman, 1957).

Los encadenamientos dependen tanto de factores de demanda (la demanda derivada de insumos y factores) como de su relación con factores tecnológicos y productivos (el tamaño óptimo de planta). Asimismo, el desarrollo de los encadenamientos hacia delante depende en forma sustancial de la similitud tecnológica. Dado que el aprendizaje y dominio de una tecnología tiene externalidades si la tecnología de procesamiento no es demasiado disímil (Hirschman, 1957).

- **La teoría de la interacción y los distritos industriales.** La teoría de la interacción pretende explicar las condiciones más propicias para que haya aprendizaje basado en la interacción, que da lugar a “juegos repetitivos” que elevan la confianza y reducen, por ende, los costos de transacción y de coordinación. Asimismo, la interacción acelera la difusión del conocimiento y la innovación, lo que es un bien social internalizado por el conjunto de empresas en el distrito (Bianchi, 1992).

Un distrito industrial es una organización de la producción con las siguientes características (Rabellotti, 1995):

- Un conglomerado de empresas, principalmente pequeñas y medianas concentradas geográficamente y especializadas sectorialmente.
- Un conjunto de encadenamiento hacia adelante y hacia atrás entre los agentes económicos con base en el intercambio de bienes, información y personas a través de los mercados o por fuera de ellos.
- Las relaciones de los agentes económicos obedecen a un código de conducta, a veces explícito, pero a menudo implícito, como resultado del medio social y la cultura predominante.
- El apoyo al conglomerado de instituciones de carácter privado y público.

- **Teorías referidas a los recursos naturales.** Estas teorías explican el desarrollo económico de Canadá, a partir de los impulsos provenientes de la exportación de sus distintos recursos naturales – pescado, pieles, minería, madera, papel y trigo – y a las inversiones en actividades relacionadas que ellos activan. Estas actividades de "segundo" y "tercer" grado incluyen: i) actividades secundarias para abastecer tanto al recurso natural como a su fuerza de trabajo con insumos y bienes; ii) la inversión en infraestructura (ferrocarriles, energía eléctrica, caminos, puertos, etc.) para las exportaciones; y iii) otras actividades, no necesariamente ligadas al recurso natural que pudieran aprovechar la infraestructura ya financiada por la actividad exportadora pagando apenas sus costos variables (Perego, 2003). Así que cada auge exportador dio lugar a una ola de inversiones de primer, segundo y tercer grado, que no sólo multiplicó el impacto del impulso inicial de exportaciones, sino que generó actividad económica cada vez menos dependiente del impulso exportador inicial. De ahí que hoy Canadá posee una base productiva amplia y diversificada, mucho más extendida que esa dada por sus recursos naturales, muchos de los cuales ya se acabaron (Ramos, 1998).

- **Teorías referidas al sustrato común.** Todas las hipótesis explicativas de formación de complejos productivos tienen en común la noción de que la competitividad de la empresa es potenciada por la competitividad del conjunto de empresas y actividades que conforman el complejo al cual pertenecen. En efecto, esa mayor competitividad deriva de importantes externalidades, economías de aglomeración, derrames tecnológicos e innovaciones que surgen de la intensa y repetida interacción de las empresas y actividades que integran el complejo. Estas empresas y actividades se refuerzan mutuamente; la información fluye casi sin estorbo, los costos de transacción son menores, las nuevas oportunidades se perciben más tempranamente y las innovaciones se difunden con rapidez a lo largo de la red. La fuerte competencia de precio,

calidad y variedad da lugar a nuevos negocios, fortalece la rivalidad entre empresas y contribuye a mantener la diversidad (Schmitz, 1997).

- **El modelo de Michael Porter.** Este autor sostiene en su obra que la diversidad e intensidad de las relaciones funcionales entre empresas explican la formación de un complejo productivo y su grado de madurez. Estas relaciones se refieren a los cuatro puntos del diamante, es decir, de las relaciones de apoyo, con productores de insumos complementarios y con proveedores de insumos y factores especializados (Porter M. , 1990) .

El origen de los Clústers, deriva de la existencia de una reserva de factores, como trabajadores especializados, expertos investigadores universitarios, una ubicación física favorable, o una infraestructura especialmente buena o apropiada. Igualmente los Clústers pueden surgir como consecuencia de una demanda local inusual, informada o exigente. También surgen por la previa existencia de sectores proveedores, y gracias a la existencia de una o dos empresas innovadoras que estimulen el crecimiento de muchas más (Porter M. , 1998).

Con respecto a la política de apoyo a las pequeñas empresas, las Naciones Unidas, dan la importancia de hacerlo a través de Clústers, los cuales constituyen el objeto o campo de trabajo de los programas de apoyo. Entiende estos Clústers como “la agrupación espontánea (a veces deliberada) de grupos de empresarios en espacios geográficos cercanos, con el propósito de acometer esfuerzos colectivos para elevar y mantener la competitividad”. Las pequeñas empresas se benefician de las economías externas locales y la especialización flexible. Se benefician, además, por los centros de servicios, privados y públicos, de diseño, calidad, consultoría, crédito, mercadeo y otras necesidades colectivas (P.N.U.D., 2015).

- **La Metodología “LEADER”.** Leader es una metodología de desarrollo rural basada en el protagonismo, autónomo y responsable, de la población rural en su propio desarrollo, en tanto es

la propia población rural la que, organizada en Grupos de acción Local, analiza la situación de su territorio o comarca, identifica y valora los problemas que le afectan, los prioriza, estudia las posibles soluciones, elige las que puede abordar con los recursos de que dispone o pueda recabar de los poderes públicos, diseña una estrategia para aplicarlas, ejecuta el programa estratégico y, finalmente, lo evalúa y emprende nuevos retos (Ministerio de Medio Ambiente Medio Rural Marino, 2011).

Se conoce como metodología Leader, el acrónimo de su nombre original «Liaisons Entre Activités de Developpement del 'Economie Rural» (que traduce: Relaciones entre las actividades de desarrollo de la economía rural). La iniciativa comunitaria Leader se inscribe en la política europea en favor del desarrollo rural, segundo pilar de la Política Agrícola Común (PAC). Se dirige a diversificar las actividades económicas de las zonas rurales a través de la puesta en práctica de estrategias innovadoras de desarrollo territorial, integradas y participativas, haciendo hincapié en la cooperación interterritorial y la creación de redes (Ministerio de Medio Ambiente Medio Rural Marino, 2011).

La cooperación es un elemento fundamental de Leader. Puede establecerse entre territorios de un mismo Estado miembro o entre territorios de varios Estados miembros e incluso más allá. Además, la creación de redes valorizará y difundirá los nuevos modelos de desarrollo que resulten pertinentes (EUR Lex, 2016).

La aplicación de la metodología Leader pretende que sea la propia población rural, organizada bajo la fórmula de Grupos de Acción Local (GAL) la que, de forma autónoma y responsable, analice los problemas de su territorio, defina una estrategia, priorice objetivos y aplique su propio programa de desarrollo rural. Para ello, ha sido preciso llevar a las zonas rurales la necesidad de afrontar múltiples retos: movilizar a la población; reforzar la cultura y la identidad

del territorio; preservar y gestionar los recursos naturales; crear actividades y acceder a los mercados; sacar provecho de los avances tecnológicos; garantizar la inserción socio-profesional de la población; aportar conocimientos técnicos, competencias y empleos; o valorizar imagen del territorio. Y en esto, Leader ha contribuido a que la población rural haya puesto en marcha, en todo o en parte, sus propias respuestas con un enfoque ascendente (Ministerio de Medio Ambiente Medio Rural Marino, 2011).

De esta forma, se ha hablado de Leader como método y filosofía de trabajo que nació como un laboratorio de ideas para facilitar la adopción de posibles soluciones a algunos de los problemas de las comarcas. Para ello, contó con la utilización de una serie de elementos como fueron **el trabajo en red, la innovación, la demostración, la transferibilidad y la cooperación**. Pronto se reconoció el valor añadido de Leader, basado en una nueva concepción del desarrollo rural fundada en el acercamiento y la creación de vínculos entre actividades, territorios y sectores, en el que Leader I, se concibió, en terminología comunitaria, como laboratorio del método, Leader II su madurez y generalización y Leader Plus su profundización y su reconocimiento (Ministerio de Medio Ambiente Medio Rural Marino, 2011).

3.1. Clústers a Nivel Internacional y Nacional.

3.1.1. Clústers más importantes del mundo en Innovación.

Se caracterizan por tener densas redes de empresas interconectadas en cuanto a tecnología, clientes y proveedores. Entre los principales Clúster están (Hernández, 2014):

Estados Unidos. Silicon Valley que aloja a las mayores corporaciones de tecnología del mundo como Google, Apple y miles de pequeñas empresas en formación (Start-ups). Originalmente la denominación se relacionaba con el gran número de innovadores y fabricantes de chips de silicio fabricados allí, pero definitivamente acabó haciendo referencia a todos los negocios de alta

tecnología establecidos en la zona; en la actualidad es utilizado como un metónimo para el sector de alta tecnología de los Estados Unidos (a la manera de Hollywood para el cine americano).

Boston. Entre los Clústers más importantes, está el de Akamai Technologies, Inc., que es una corporación que provee, entre otros servicios, una plataforma de computación distribuida para la entrega de contenidos global de internet y el reparto de aplicaciones. Genzyme Corporation es una compañía biotecnológica con sede en Cambridge, Massachusetts. Genzyme es la tercera compañía biotecnológica más grande del mundo, empleando a más de 11.000 personas en todo el mundo, con un capital de emprendimiento de 3.6 billones de dólares y ha fundado a 85 colegios y universidades.

Londres. Tiene un capital de emprendimiento de 161 millones de dólares, sus mejores empresas son Techstars Programs y ha creado a 140 empresas de tecnología y descansos fiscales para los inversionistas privados.

Francia. Tiene un financiamiento gubernamental de 3.25 billones de dólares, las mejores empresas son WADS y Siemens.

Israel. Posee un capital de emprendimiento de 1 billón de dólares, las mejores empresas son Waze, Teva. Como hechos clave han generado un entrenamiento militar a 230.000 trabajadores de alta tecnología, con 25 millones de dólares en exportaciones de tecnología.

Fundación SKOLKOVO – Rusia. El Centro de Innovación de Skolkovo es un centro de tecnología de punta que se va a construir en Skolkovo, en la región de Moscú, Rusia. También se conoce por el apelativo de Silicon Valley ruso. Posee un financiamiento gubernamental de 2.5 Billones, las mejores empresas son IBM y Rusnano; tiene un centro de innovación de 900 acres y una universidad diseñada por el MIT (Massachusetts Institute of Technology).

Bangalore – India. Tiene un capital de emprendimiento de 300 millones de dólares, las mejores Empresas son Infosys y Wipro. Wipro es una empresa multinacional de servicios de tecnologías de la información. Infosys es una de las compañías de Tecnologías de la Información (TI) más grandes de la India con 127.779 empleados incluyendo subsidiarias (a diciembre de 2010), distribuido en 65 oficinas y 59 centros de desarrollo en India, China, Australia, República Checa, Polonia, Inglaterra, Canadá y Japón.

China-Beijing. Tiene un capital de emprendimiento de 1.4 billones de dólares, las mejores empresas son Baidu y Lenovo.

Brasil. Clúster de Producción de Caucho. Hevea-Tec está en Jaci, ciudad próxima a Sao José do Rio Preto, a 450 km de Sao Paulo, en el centro de la zona más grande de cultivadores del caucho en Brasil, es la responsable de más de la mitad de la producción nacional. Las amplias y completas instalaciones, equipadas con lo último en procesamiento e investigación, se distribuyen en un área de 20 hectáreas, en medio de un exuberante paisaje y un medio ambiente muy cuidado.

Chile. Clúster minero de Antofagasta. La Asociación de Industriales de Antofagasta (AIA) nace en 1944, cuando 32 personas se reunieron con un objetivo común: iniciar un trabajo para dotar a esta zona de las bases que le permitieran alcanzar un desarrollo industrial. La iniciativa se generó durante la visita del industrial Federico Marull Santa María a la fábrica y maestranza Orchard. Allí, junto a otros antofagastinos vinculados a la actividad productiva, hizo presente la falta de apoyo crediticio para la empresa local y la necesidad de actuar unidos.

México. Es el país con más Clústers en el mundo Clúster de Equipo Médico y Medición, Clúster de Transporte Terrestre y Marítimo, Clúster de Lácteos, Clúster de Minerales y Productos

Metálicos, Clúster de Animales Vivos, Carne y Productos de Mar, Clúster de Alimentos, Bebidas y Tabaco, Clúster de Turismo y Clúster de Electrodomésticos, Producción para la Construcción.

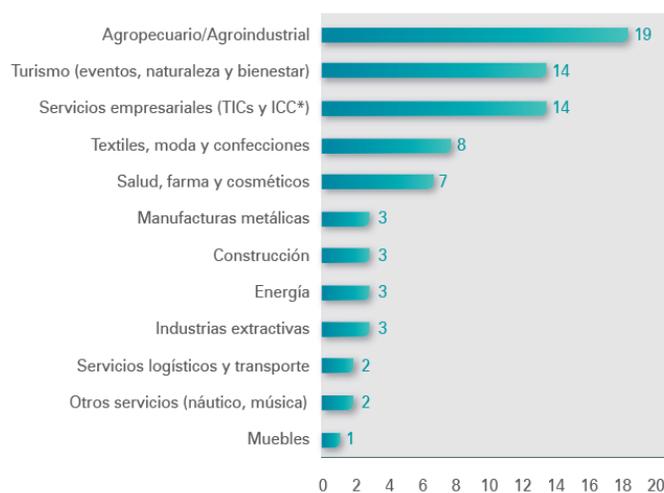
Perú. Clúster en Pescado, Caña de Azúcar, Algodón y Arroz.

Argelia. Clúster de Madera. El clúster del Equipamiento, la Madera y el Diseño Habi, asociados y Daisalux de Vitoria y las empresas guipuzcoanas Ingemar, Reviglass y Tesa, en la feria Batimatec, la más importante en el sector de la construcción en Argelia.

3.1.2. Clúster en Colombia

Son múltiples los tipos de trabajo que se vienen realizando en el marco de las más de ochenta iniciativas Clúster que se están desarrollando en el país. En primer lugar, vale la pena resaltar que existe una gran heterogeneidad en términos de los sectores priorizados, aunque una gran cantidad de estas iniciativas se concentra en los sectores Agrícola, Turismo, Software y Tecnologías de la Información (TI) gráfico 1. En segundo lugar, existe una gran diversidad de tipos de proyectos o áreas de trabajo sobre las cuales se enfocan estas iniciativas (Red Clúster Colombia, 2016).

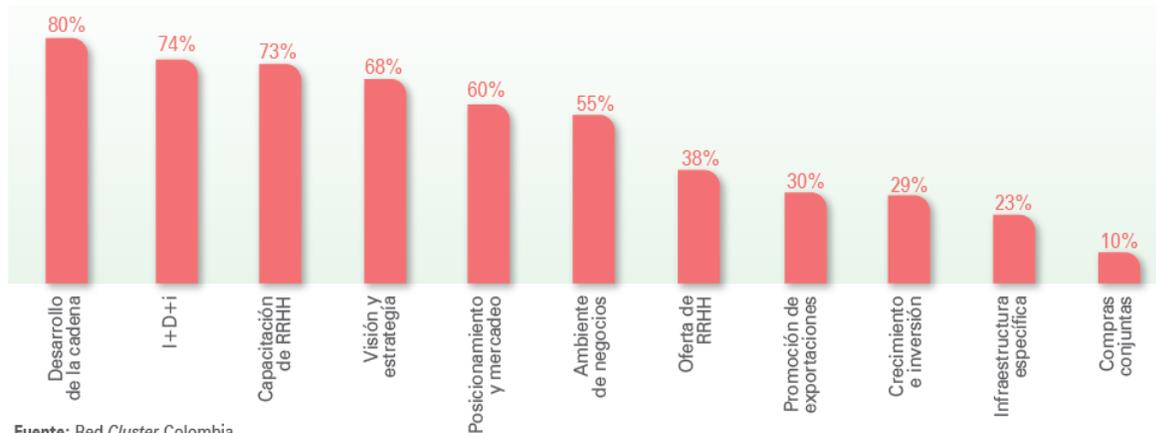
Gráfico 1. Iniciativas Clúster por Sector



Fuente: Red Cluster Colombia.

Seguendo el marco conceptual de The Cluster Initiative Greenbook 2.0 (Lindqvist, Ketels y Sölvell, 2013), el gráfico 2 recoge la distribución de estas agendas para las ochenta iniciativas registradas en la Red Clúster Colombia (Red Clúster Colombia, 2016).

Gráfico 2. Distribución de áreas de trabajo en las iniciativas clúster del país



Las principales áreas de trabajo están relacionadas con el desarrollo de la cadena de valor de diferentes productos, con agendas de ciencia, tecnología e innovación, y con el cierre de brechas de capital humano. En cuanto a agendas asociadas con el desarrollo de la cadena de valor, vale la pena destacar los casos del clúster de muebles (AmoblaR- C) en Atlántico y del clúster del café en Antioquia. En el primer caso, jalonados por una gran empresa tractora, se pretende mejorar los estándares de calidad de los proveedores (i.e. productores de madera, carpinteros, pintores, etc.), con el fin de lograr moverse hacia un segmento de negocio similar al modelo de Ikea, con muebles modulares y homogéneos. En el segundo caso, se busca desarrollar cafés especiales e innovar en todos los eslabones de la cadena de valor del café (e.g. producción, preparación, distribución, etc.), por lo que los esquemas de trazabilidad y el reconocimiento al valor agregado en cada eslabón de la cadena son fundamentales. Adicionalmente, en gran parte de las iniciativas clúster se llevan a cabo estudios de mercado y se organizan misiones comerciales para desarrollar los mercados potenciales (Red Clúster Colombia, 2016).

En materia de Ciencia, Tecnología e innovación (CTeI), vale la pena resaltar la agenda del clúster Aeronáutico de Antioquia y Risaralda, apoyado por la Cámara de Comercio de Dosquebradas e iNNpulsa Colombia², a través de la cual se vienen impulsando investigaciones tecnológicas en materiales aprobados por normas nacionales e internacionales. Por su lado, en el caso de Atlántico se vienen adelantando acciones en materia de innovación en procesos productivos buscando la implementación de metodologías como “producción limpia” en las empresas de los Clústers, que apuntan a reducir la malversación de insumos (iNNpulsa Colombia, 2016) .

3.1.3. Clústers en Cauca.

Actualmente el departamento del Cauca cuenta con tres iniciativas Clúster uno en turismo, fique y tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) (Red Clúster Colombia, 2016).

Turiscauca, es una iniciativa clúster que inició en el año 2014 y es liderado por la Cámara de Comercio del Cauca, donde participan en su mayoría Micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), principalmente restaurantes, hoteles, operadores, artesanías, agencia de viajes, juegos y entretenimiento, transporte y bares y discotecas. Las áreas de trabajo están enfocadas en capacitación del recurso humano (RRHH), infraestructura específica, posicionamiento y mercadeo del clúster, visión y estrategia.

Confique, a raíz de que la cadena productiva del fique en el departamento del Cauca se centra en la producción de sacos, cordeles, biomantos y artesanías y concentra a cerca de 11.000 familias campesinas e indígenas, surge la iniciativa de aglomerar a los actores de la cadena y se crea el clúster en el año 2013, apalancado también por la Cámara de Comercio del Cauca. El objetivo de esta iniciativa es que los diseños de productos a base de fique, lleguen a los segmentos de la

² iNNpulsa Colombia: Es la Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial del Gobierno Nacional, creada en febrero de 2012 para promover el emprendimiento, la innovación y la productividad como ejes para el desarrollo empresarial y la competitividad de Colombia (iNNpulsa Colombia, 2016).

moda y puedan ser comercializados en mercados Internacionales. Las áreas de trabajo bajo la iniciativa son: Capacitación del RRHH, I+D+i, infraestructura específica, posicionamiento, mercadeo y promoción de las exportaciones.

Clúster Creatic, su proceso asociativo surge en el marco de un trabajo reflexivo, amplio y colectivo propiciado por las instituciones líderes del Sistema Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación del Cauca: La Incubadora de Empresas de Desarrollo de Software de Popayán (Parquesoft Popayán), La Universidad del Cauca, y el Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca – CREPIC, buscando la generación de Empresas de Base Tecnológica en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (EBT-TIC) con capacidades para competir en un mercado global, como respaldando a las dinámicas de desarrollo regional y nacional en un sector estratégico. Los sectores principales sobre el cual se concentra la iniciativa es el Software y TI; las áreas de trabajo son: Ambiente de negocios, capacitación del RRHH, crecimiento e inversión, desarrollo de la cadena de valor, I+D+i, infraestructura específica, oferta del recurso humano, posicionamiento y mercadeo, promoción de las exportaciones, visión y estrategia.

4. LA INNOVACIÓN SOCIAL Y LOS CLÚSTERS

Los estudiantes de la primera cohorte de la Maestría en Gerencia para la Innovación Social (MGIS) de la Universidad ICESI de Cali – Colombia, definen la Innovación Social (IS) como el diseño de estrategias creativas y viables para propiciar el cambio con un enfoque sostenible, replicable y escalable. Concepto que presenta una gran relación al abordado en el documento PreConpes de la Política Nacional de Innovación Social Colombiana donde se define a la IS como un proceso a través del cual se crea valor para la sociedad mediante prácticas, modelos de gestión, productos o servicios novedosos que satisfacen una necesidad, aprovecha una oportunidad y resuelve un problema de forma más eficiente y eficaz que las soluciones

existentes, produciendo un cambio favorable en el sistema en el cual opera. La IS se caracteriza por tener potencial de escalabilidad, replicabilidad, ser sostenible, promover mayores niveles de empoderamiento de la comunidad y generar alianzas entre diferentes actores de la sociedad (Departamento Nacional de Planeación, DNP 2016).

Con esta aproximación al concepto, las diferentes instituciones abordan y trabajan la IS desde una diversidad de enfoques, lo que da lugar a un ecosistema amplio y variado. (Medina, Fajardo, & Correa, 2014), manifiestan que algunas instituciones comprenden la IS como un quehacer más cercano a lo científico y tecnológico; otras a procesos de impacto social; otros la identifican exclusivamente con la superación de la pobreza extrema; otras la entienden como procesos de sostenibilidad, de participación, de co-creación; y, finalmente, otras abordan la IS como procesos de aprendizaje, y/o de gestión del conocimiento.

En todo este entramado conceptual que se da en torno a la IS, (Martínez, 2011), manifiesta que pese a esto, uno de los papeles principales que la IS debe ejercer es la resolución de demandas sociales que el Estado no puede responder - argumentando un exceso de demandas que desbordan su capacidad de respuesta- y que el mercado no cubre -debido a que esas demandas no se mueven en los márgenes de rentabilidad que otros nichos sí ofrecen-. Se trata, entonces, de que organismos que se sitúan entre lo público y lo privado, tales como los englobados bajo la etiqueta de tercer sector, equilibren algunos desajustes que padecen las estructuras institucionales o comerciales existentes. Por tanto, bajo este precepto, la IS más que buscar resolver el origen de estos desajustes, intenta aminorar las consecuencias que de ellos se derivan.

En la búsqueda de estrategias encaminadas a generar cambios sociales sostenibles y con enfoque territorial, los clústers de innovación social empiezan a tener auge, ya que agrupan a diferentes agentes de un mismo ámbito geográfico, en torno a un mismo objetivo social o ecológico. En

este sentido constituyen la respuesta ideal a la necesidad que las entidades de economía social suelen tener de ampliar su impacto a nivel territorial, configurándose como un verdadero ecosistema cooperativo que propicia la innovación. Esta es la razón por la que este tipo de iniciativas comienzan a reputar, aunque sea tímidamente, en toda Europa (Perard, 2015).

Con base en lo anterior interesa resaltar que los clústers, principalmente los de innovación social, constituyen un entorno favorable para el desarrollo socioeconómico de todos los actores que en él participen. Autores como (Ahuja, 2000), afirma que los clústers proporcionan principalmente tres beneficios vitales: el conocimiento compartido, la complementariedad y la escala. (Koka & Prescott, 2008), esgrimen argumentos de acceso a la información como uno de los principales beneficios que se deriva del capital social de Coleman, que ellos denominan prominencia de la red. (Becerra R. & Naranjo V., 2008), exponen que los principales cambios en las estructuras sociales se dan gracias a las redes empresariales e institucionales y redes de conocimiento que se generan, donde se incrementa la responsabilidad social empresarial, el cambio en la forma de interrelacionarse, pues se trasciende de la noción netamente comercial hacia el intercambio de formación y conocimientos, el intercambio de tecnologías, cooperación y competencia justa y la reconversión de los sistemas productivos existentes.

En el capítulo 3 y 4 de la presente investigación se ha abordado el estado del arte del concepto de clúster, la innovación social y su relación; en los siguientes capítulos se contextualizará sobre el tema central de la investigación: la cadena de valor del café y su problemática, desde un enfoque mundial, nacional y regional (zona de estudio), para finalmente y desde la mirada de los diferentes actores que intervienen en la cadena, profundizar en la identificación de los elementos necesarios que permitirán definir las líneas de acción del Clúster de Innovación Social y Productivo para la obtención de cafés de alta calidad en el Corregimiento de La Venta de Cajibío, Cauca.

5. EL CAFÉ Y SU CARACTERIZACIÓN.

5.1. El Café en el Mundo.

El café es la segunda bebida más consumida en el mundo después del agua. En el mundo existen más de 60 países caficultores, se estima que son más de 125 millones las personas cuya subsistencia depende del café. Es un producto que cuenta con más adeptos, incluso en culturas lejanas como la asiática, y les gana terreno a otras bebidas como el té (Procolombia, 2015).

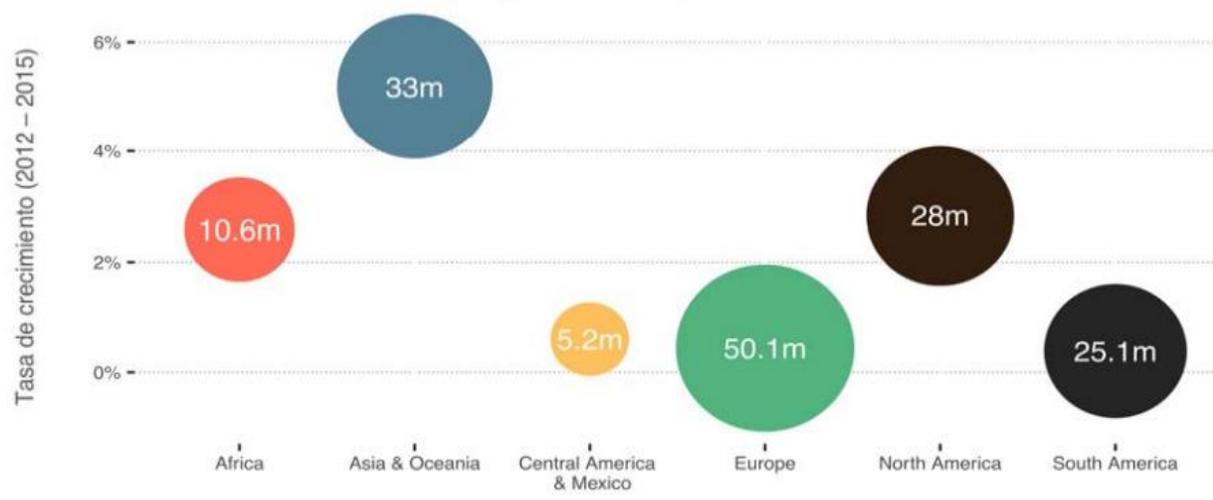
El comportamiento del consumo mundial de café en el año civil 2015 registra 152,1 millones de sacos; ese volumen aumentó un 1,3% en comparación con el del año anterior, lo que representa una tasa media de crecimiento anual del 2% desde 2012. El crecimiento más fuerte en estos últimos años se registró en Asia y Oceanía, a una tasa media del 5,2%, muy por encima de la media mundial. Ese crecimiento proviene tanto de países productores como Indonesia, Vietnam y la India, como de países importadores como Turquía y Japón, todos siguen mostrando mercados internos dinámicos (OIC, 2016).

Norteamérica también mostró un crecimiento relativamente fuerte, del 2,8%, en los cuatro últimos años, en los que añadió una nueva demanda de 2,2 millones de sacos. Según la encuesta

de tendencias en el consumo de café de los EE UU, mucho de ese crecimiento se debió a que aumentó la preferencia de los consumidores más jóvenes por bebidas gourmet a base de espresso (OIC, 2016).

El crecimiento del consumo en Europa fue más modesto, a una tasa media del 0,4%, la misma que en Sudamérica, y la de América Central y México fue del 0,6%. Se revisó la cifra de demanda total en la UE y se bajó ligeramente a 41,6 millones de sacos, mientras que, en Brasil, el segundo país consumidor del mundo después de los EE UU, se mantuvo la cifra de la demanda en 20,5 millones de sacos (OIC, 2016).

Gráfico 3: Consumo mundial por regiones (millones de sacos de 60 kg).



Fuente: <http://www.ico.org>, 2016

El continente americano (América Central y del Sur) continúa siendo el mayor productor de café en el presente siglo con cerca del 60% de la producción total seguido por el continente asiático con el 30% y el africano con el 10% restante. Por países, a nivel mundial, cerca del 60% de la producción está concentrada en los siguientes países con sus respectivos aportes: Brasil, quien aporta el 36%; Vietnam el 19%; Colombia el 5%; e Indonesia el 4%. El comportamiento de la producción de cada uno de estos países ha sido heterogéneo: desde 2005, los países más

dinámicos son Brasil y Vietnam quienes han venido incrementando su cuota en el mercado mundial a tasas cercanas al 9% promedio anual; mientras tanto, Indonesia y Colombia en promedio presentaron reducciones de 1% y 3% anuales (Esguerra & McAllister, 2014).

Para entender un poco lo anterior, veamos el comportamiento de la producción de los diferentes cafés en los últimos cuatro años:

Tabla No. 1: Producción Total de los Países Exportadores.

Crop year commencing	2012	2013	2014	2015
TOTAL	144 949	146 580	142 508	144 752
Arabicas	88 184	86 997	84 686	84 635
<i>Colombian Milds</i>	11 523	13 488	14 571	14 853
<i>Other Milds</i>	29 131	26 852	25 941	27 293
<i>Brazilian Naturals</i>	47 530	46 657	44 173	42 488
Robustas	56 765	59 583	57 822	60 117
Africa	16 668	16 271	16 109	17 129
Asia & Oceania	42 554	46 452	45 676	47 906
Mexico & Central America	18 595	16 615	17 436	18 462
South America	67 131	67 243	63 287	61 255

Fuente: <http://www.ico.org>, 2016

5.1.1. Tendencias en la demanda y oferta de los cafés a nivel mundial.

Algunas de las tendencias mundiales del consumo del café a nivel global son según (Procolombia, 2015):

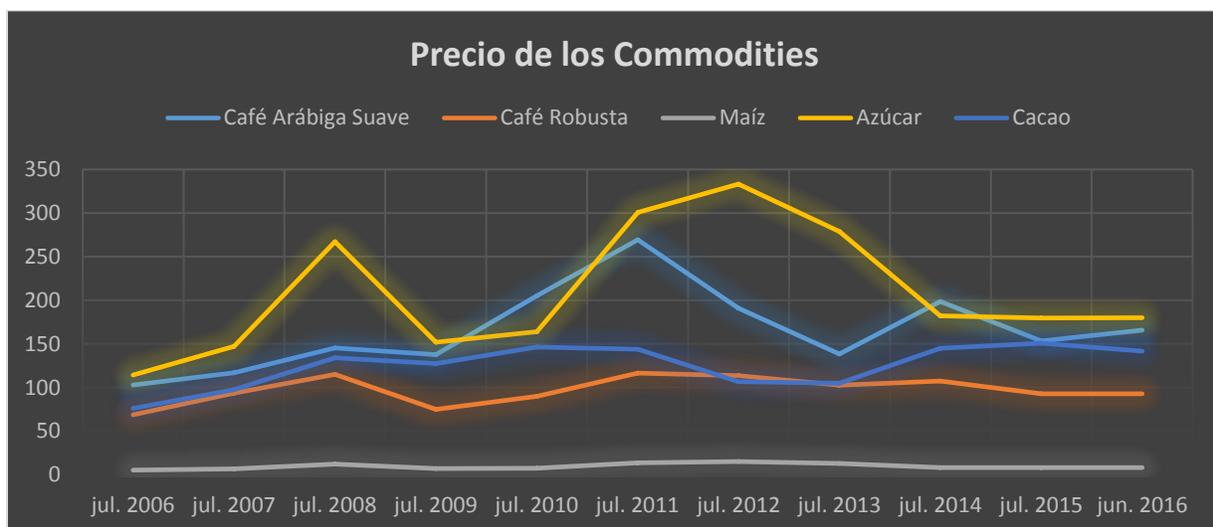
1. **Un café con mejor calidad y más natural:** toma mayor importancia el uso de ingredientes naturales en la producción de bebidas como el café. Este aspecto es considerado fundamental para el consumidor final, quien percibe el producto no solo como una bebida, sino como una experiencia para los sentidos.

2. **Crece los ‘Coffee shops’:** Estos espacios responden al estilo de vida de hoy, especialmente de los jóvenes: son ágiles en el servicio, tienen ambientes tranquilos, se ubican cerca del trabajo y estudio, y cuentan con una oferta variada de café.
3. **Cafés sostenibles y certificados:** Al incluir procesos más orgánicos en la producción de diversas variedades de café se logra una mejor imagen de la industria y una mayor confianza entre los consumidores. Por esta razón es cada vez más común la exigencia de certificaciones que garanticen que se trata de un producto natural y responsable social y ambientalmente, especialmente en países de Norteamérica y Europa. Tenerlas es un valor agregado que influye en la decisión de compra del importador y del cliente final.
4. **Máquinas de café se popularizan en casas y oficinas:** En los últimos años se ha popularizado la compra de café en cápsulas o pods de café molido fresco. La facilidad que tiene en la actualidad tener una máquina de café en el hogar o en las oficinas popularizó las cafeteras de preparación de café de ‘una sola taza’.
5. **El cliente busca una historia:** El consumidor quiere conocer qué hay detrás del producto que compra: saber en detalle los beneficios de los ingredientes o de la materia prima que lo componen, su origen, las condiciones de las personas que lo fabricaron y quiénes se benefician de su producción.
6. **Se masifica la cultura barista:** Los baristas no solo son un oficio que llama la atención de los jóvenes, sino que también son un medio para promocionar la cultura del café.
7. **Crece el consumo entre los jóvenes:** El mejor reflejo de esta tendencia está en los países de Asia. En China, un mercado con alto potencial, los principales consumidores de café son jóvenes entre los 20 y 30 años.

5.1.2. Evolución de precios por tipo de café.

A pesar de las fuerzas que hacen que las cotizaciones de las materias primas se mantengan a la baja, los precios de la mayoría de estos bienes se han sostenido en promedio al mismo nivel desde el 2008, con excepción del Azúcar, cuando comenzó la crisis económica mundial. Se espera, sin embargo, que en muchos de estos productos los precios sigan altos porque hay un aumento generalizado de los costos de producción de estos bienes básicos. Esto ocurre por la acción de fuerzas disímiles como el cambio climático -que altera el ciclo de las cosechas o aumenta la frecuencia e intensidad de sequías e inundaciones- y las políticas de restricciones de las exportaciones de productos agrícolas de algunos países. También inciden. la mayor frecuencia de huelgas, el activismo de las comunidades campesinas y las protestas sociales, así como el hecho de que, los productores están viéndose obligados a operar en lugares cada vez más remotos e inhóspitos y a usar tecnologías más costosas (Esguerra & McAllister, 2014).

Gráfico 4: Precio de los principales Commodites Agrícolas en los últimos 10 años. (Centavos de dólar por libra americana).



Fuente: <http://www.indexmundi.com.>, 2016

Durante mucho tiempo Colombia fue un actor líder en el mercado cafetero internacional. El arreglo institucional de la Federación Nacional de Cafeteros y el Fondo Nacional del Café (FNC-FoNC), le permitió al país enfrentar fallas del mercado y posicionar el café colombiano en un segmento de alta calidad, cuando el mercado era mucho menos diferenciado y sofisticado que el actual. Este esquema institucional también fue muy efectivo para la administración del sistema de cuotas en la época del Pacto Cafetero³. Sin embargo, el mundo cambió y el desempeño del país desde el rompimiento del Pacto de cuotas en 1989 no ha sido brillante. En este “nuevo mundo” del café, caracterizado por mayor competencia y un mercado libre, por variedades múltiples, por técnicas alternativas de producción, y por mercados de nicho, Colombia ha perdido el liderazgo. Nuestro país, por ejemplo, no ha participado del dinámico crecimiento del mercado mundial del café robusta, descartándolo deliberadamente como café de exportación por considerarlo de menor calidad; no ha participado en el veloz crecimiento del café natural, otro ganador en la demanda mundial; solo recientemente ha penetrado el nicho de cafés especiales al que se ha volcado el mercado internacional de alto valor y hasta 2012 perdió continuamente participación en la producción de cafés arábigos, de cafés suaves, y de café suaves lavados. Los competidores de diversos países nos han ganado espacio vertiginosamente en los mercados de Europa y Japón, y en menor medida en el de los Estados Unidos. Las exportaciones colombianas del grano pasaron de representar cerca del 18% del mercado internacional a comienzos de los noventa, al romperse el Pacto Cafetero, a menos del 10% en 2013; si hubiese mantenido la participación inicial el país exportaría hoy unos 25 millones de sacos. Así mismo, esas ventas representaban el 54% de nuestras exportaciones totales en 1971-73, cerca del 20% en 1991-1994, y apenas un 5% en los años recientes. La demanda mundial por

³ Sistema de Cuotas: El pacto cafetero establecía cuotas de producción, lo que permitía mantener a raya la oferta, garantizando niveles razonables de precios para los agricultores en todo el planeta (Dinero, 2013).

café robusta ha crecido a tasas mucho mayores que la de los cafés arábigos, y los arábigos suaves colombianos han perdido participación frente a otros suaves. En síntesis, la participación de Colombia viene disminuyendo en el mercado mundial del café, en el mercado mundial de cafés arábigos y en el mercado mundial de arábigos lavados. Además, nuestro país ha perdido participación en el valor de las importaciones de los tres mercados más importantes de café en el mundo: Europa, EE.UU. y Japón. Entre los países exitosos se encuentran Brasil y Vietnam, pero también India, Indonesia, Honduras, Nicaragua y Perú. El café apenas representa hoy 1% del PIB y 3% del empleo total en el país (Acevedo, y otros, 2015).

5.2. El Café en Colombia.

Las exportaciones están ligadas a la producción y a la influencia que ejercen variables como: la edad, la densidad de siembra, las variedades, el grado de tecnificación, la luminosidad o la renovación. Además, es suficientemente conocido que la productividad decrece con el tiempo alcanzando óptimos para determinadas combinaciones de variedades y luminosidades además de presentarse una mayor vulnerabilidad a plagas y enfermedades si las condiciones de manejo del cultivo no han sido las óptimas.

Con respecto a estas variables queda establecido claramente un movimiento o traslado de la caficultura hacia el sur del país. Los nuevos grandes productores son hoy el Huila, Cauca y Nariño conservando Antioquia y el Tolima unos niveles altos como los tenían a finales del siglo pasado. Igualmente cabe destacar que, aunque en forma aún incipiente se muestran nuevas zonas cafeteras como el Meta, Casanare, Bolívar y el Caquetá que prácticamente no existían (Escobar, 2014).

Gráfica 5: Áreas Cultivadas de café en Colombia.



Fuente: <http://www.federaciondefeferos.org>

Tabla No. 2: Área cultivada con café según exposición solar.

TIPO	Sol									
AÑOS	2007	2008	2009	2010*	2011*	2012*	2013*	2014*	2015*	
Cauca	19,0	19,7	20,9	21,8	25,9	29,1	34,1	36,1	40,1	
TOTAL NACIONAL	419,7	429,3	434,6	449,5	480,7	509,7	553,0	556,3	562,4	
TIPO	Sombra o sombra parcial									
Cauca	49,4	50,5	52,8	54,4	55,2	54,98	57,55	52,77	52,54	
TOTAL NACIONAL	467,9	457,9	457,2	464,6	440,3	421,3	421,0	392,2	378,5	
	Total									
Cauca	67,8	69,8	73,3	76,1	81,2	84,1	91,6	88,8	92,6	
TOTAL NACIONAL	877,7	878,6	887,5	914,1	921,0	931,1	974,0	948,5	940,9	

Fuente: <http://www.federaciondefeferos.org>, 2016

En el contexto de la producción agrícola nacional, el cultivo de café continúa siendo la actividad que más empleo genera, participando con cerca del 27% del empleo agrícola. Según el Sistema de Información Cafetero –SICA- indican que en 2011 existían alrededor de 563.000 productores de café en el país, cuyas familias están compuestas por 2,3 millones de personas (20% de la población rural colombiana). Por lo general, la caficultura es altamente intensiva en mano de obra, produciendo cerca de 700 mil empleos directos para el desarrollo de labores manuales que incluyen la siembra, cosecha, recolección, beneficio y secado del café. En general, el sector

cafetero está en manos de pequeños productores familiares que poseen menos de 5 has de tierra para la producción del grano (77%). Cerca de un 41% de los caficultores son trabajadores por cuenta propia que son dueños de fincas o las tienen en arriendo o aparcería para destinarlas a la producción del grano. El 33% de los trabajadores del sector cafetero son jornaleros o peones, 12% son trabajadores familiares sin remuneración y 10.3% son patronos/empleadores que contratan mano de obra (peones, mayordomos y jornaleros) para la producción del café. En los últimos años se ha presentado una recomposición de la fuerza de trabajo por posición ocupacional, con un aumento en el porcentaje de los trabajadores cuenta propia y una disminución de los empleadores particulares. El aumento en el número de productores pequeños cuenta propia podría ser el resultado de un proceso de fragmentación de la tierra dedicada al cultivo de café que se ha venido presentando desde la década de los setenta (Sarmiento G., 2013).

Respecto al precio del café en Colombia, el actual plan de gobierno, proyectó un precio de USD 1,85 por libra de café para 2016, y de 1,98 para 2018. Bajo este supuesto, las exportaciones de café aumentarán de USD 2.762 millones en 2015 a USD 3.238 millones en 2018, con un nivel de producción anual de cercano a los 12,5 millones de sacos (D.N.P., 2014).

5.3. El Café en Cauca y Cajibío.

El departamento del Cauca tiene una incidencia sobre el total de superficie cultivada de café en Colombia del 9,51%; consecuencia del incremento de la caficultura que ha pasado de 70.218 ha en 2008 a 92.625 ha en 2016, lo que representa un incremento del 24,19%, ocupando el cuarto lugar como productor y su número de caficultores, en este mismo periodo, pasó de 86.483 a 92.157, incrementando en un 6,15%; siendo hoy el primer departamento por número de

caficultores a nivel nacional; la superficie promedio de terreno cultivada por cada caficultor del Cauca pasó de 0,81 ha a 0,90 ha (Hoyos García, 2016).

Por su parte, el municipio de Cajibío, cuenta actualmente con 8.094 caficultores que tienen sembrado 7.319 has de café en 10.370 fincas, las cuales en total suman 28.641 has; lo que significa un alto porcentaje de diversificación productiva en las explotaciones agrícolas del departamento (74,4%). Es de anotar además que en las proyecciones desarrolladas por el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, analizando la base de datos del Sistema de información Cafeteros-SICA, Cajibío tiene un potencial de crecimiento de 21.321 has, correspondientes al 11,99% del área potencialmente ampliable en café del departamento, el cual suma un potencial de 177.751 has en las cuales es posible sembrar café (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2016).

De aprovechar este amplio potencial, Cajibío estaría convirtiéndose en el primer municipio productor de Café del país, con la gran ventaja de que sería con un alto valor agregado, gracias a las condiciones agroecológicas que se tienen en la zona, que le aportan a su perfil de taza una fragancia y aroma pronunciado, acidez media alta, cuerpo medio, taza balanceada, con notas acarameladas y florales.

5.3.1. Análisis del mercado de los segmentos de café verde identificados para Cajibío.

Para el año 2016, se calculó una producción de la cosecha del municipio de Cajibío de 6'743.188 kilogramos de café pergamino seco. Pero la realidad de los datos no es clara porque los caficultores de la zona, venden su cosecha, si ningún tipo de registro en cuatro municipios: Cajibío, Piendamó y Popayán; lo que no permite tener información de las ventas y de la producción real del municipio. Por su parte la empresa SUPRACAFÉ COLOMBIA S.A. tiene

clara que su producción va dirigida al mercado internacional, especialmente el europeo y vende aproximadamente al año unos 1.110 sacos de 70 kg de café excelso para España.

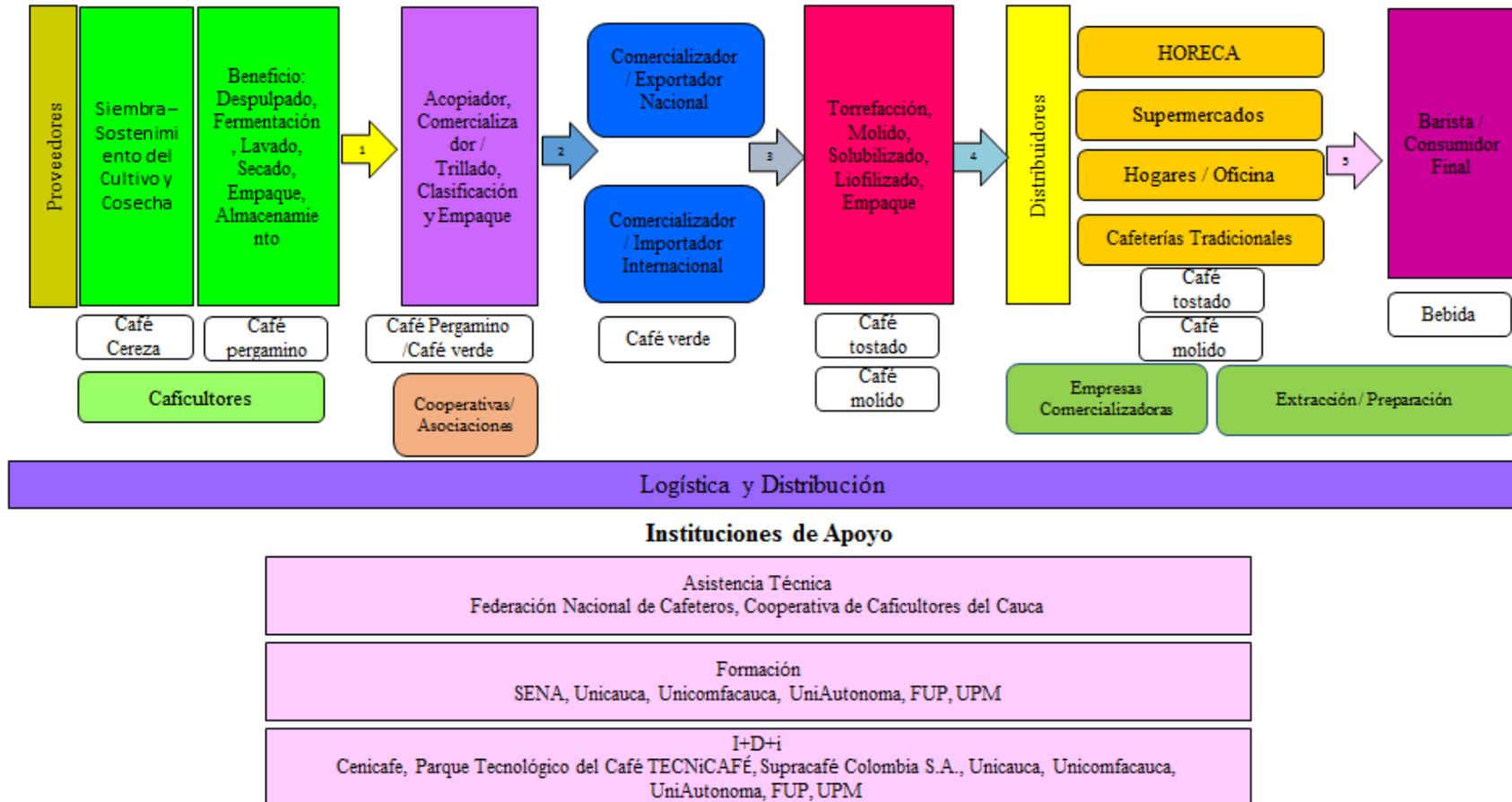
Esta dificultad se identificó en el proceso de caracterización de la cadena con los caficultores de la zona de estudio, los cuales manifiestan que la venta de su café producido en el municipio de Cajibío es vendida en otros municipios, y que su elección de punto de venta está sujeta especialmente a temas de vías, cercanía, disponibilidad de transporte, costos en el mismo y sobre todo tiempo empleado en el proceso de compra-venta, aquí es relevante resaltar que se vende principalmente en sitios particulares diferentes a las Cooperativas, pese a que el valor pagado es menor, el tiempo empleado también es menor.

6. RESULTADOS

6.1. Identificación de Eslabones y Actores de la Cadena de Valor del Café en Cajibío: participantes potenciales en el Clúster de Innovación Social y Productivo.

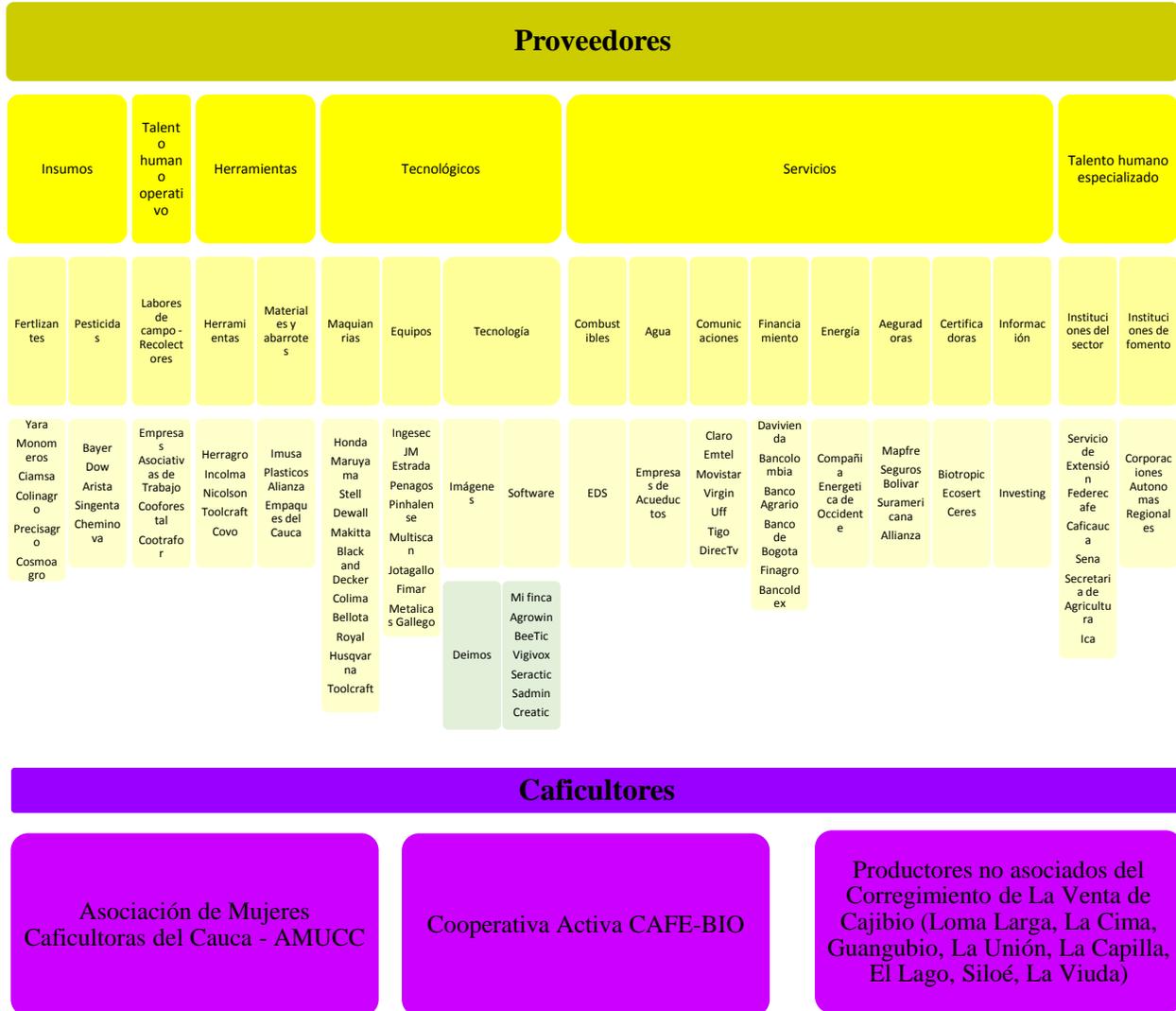
La cadena de valor del café en Cajibío está constituida por los siguientes eslabones: Proveedores de tecnología, Agroinsumos, formación, maquinaria, servicios financieros, Productores, Comercializadores, Procesadores de Café, Comercializadores Nacionales e Internacionales, Transformadores y Consumidores. A continuación se representa esquemáticamente la cadena (gráfico 6) y cada uno de los actores que participan en ella (gráficos 7 al 18). Es importante resaltar que la información fue recolectada en el desarrollo de los talleres de construcción del mapa de la cadena para cada una de las veredas participantes en la presente investigación (Fotografías 1 a 5). En estos talleres se caracterizó los tipos de actores presentes desde el establecimiento del cultivo hasta la comercialización del producto, especificando el tipo de producto de venta, cantidad, compradores, logística de distribución y entidades de apoyo en temas de asistencia técnica, Formación, financiación, transporte y comercialización (Anexo 1).

Gráfico 6. Cadena de Valor del Café del Cajibío.

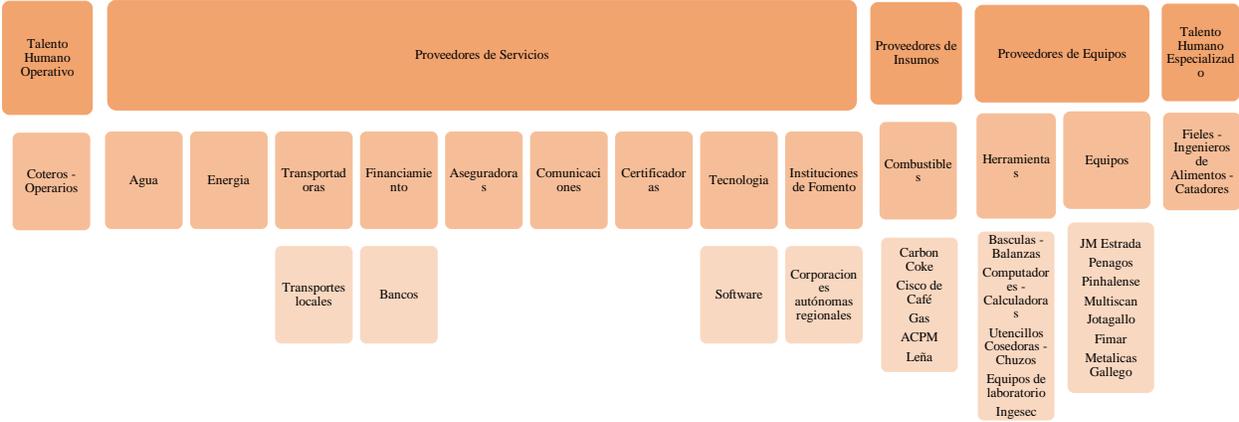


Fuente: Presente Investigación, 2016

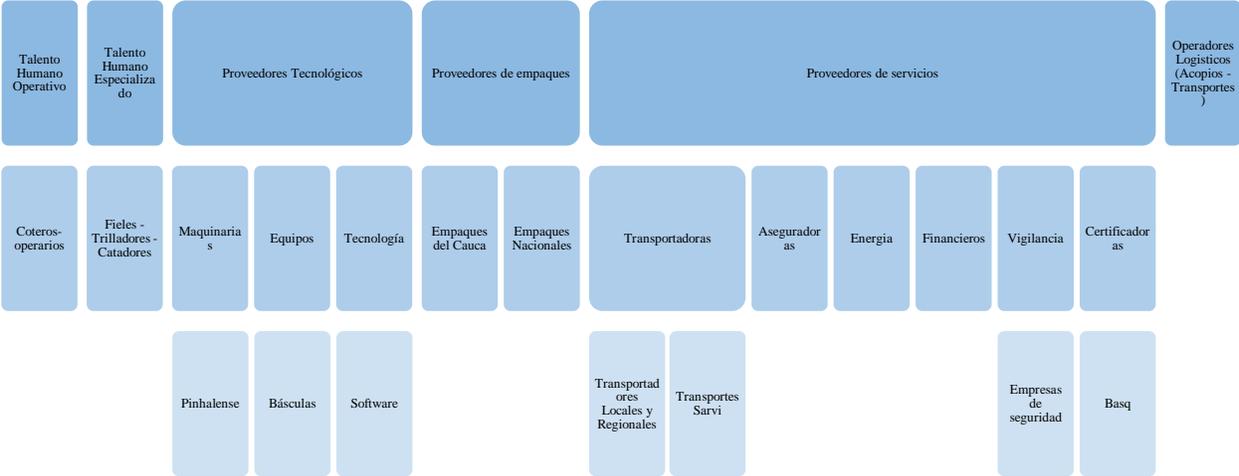
Grafico 7 a 18. Actores de la Cadena del Café de Cajibío



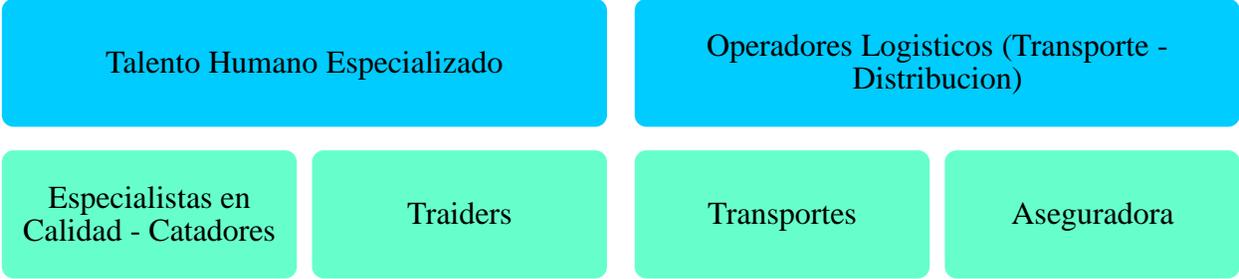
Procesadores en húmedo



Procesadores en seco



Comercializadores Internos



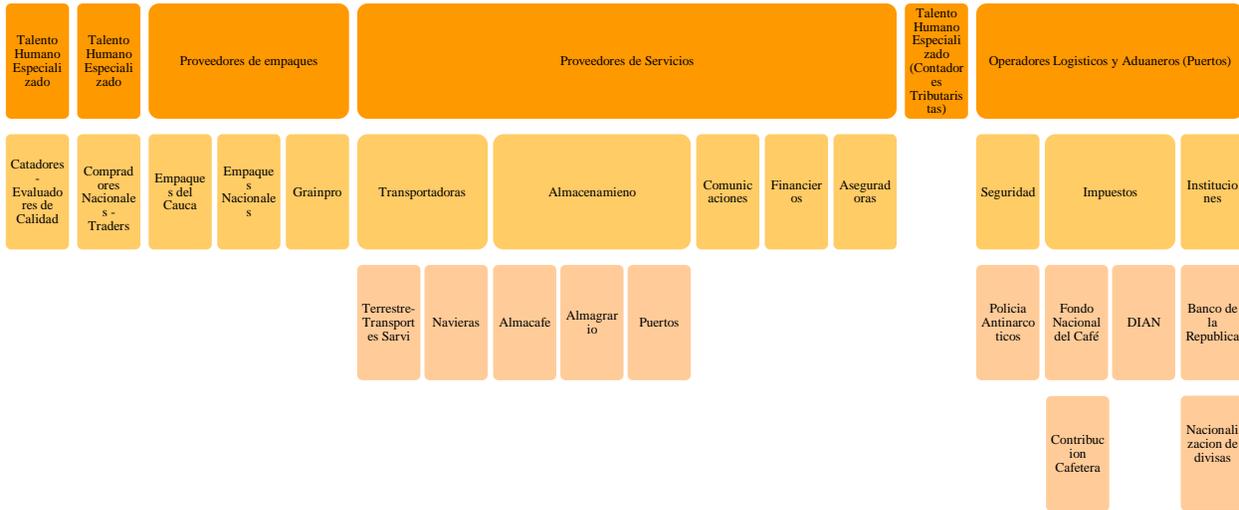
Comercializadores / Exportadores

Banexport / Racafé / Louis
Dreyfus / Carcafé / SKN /
ECOM

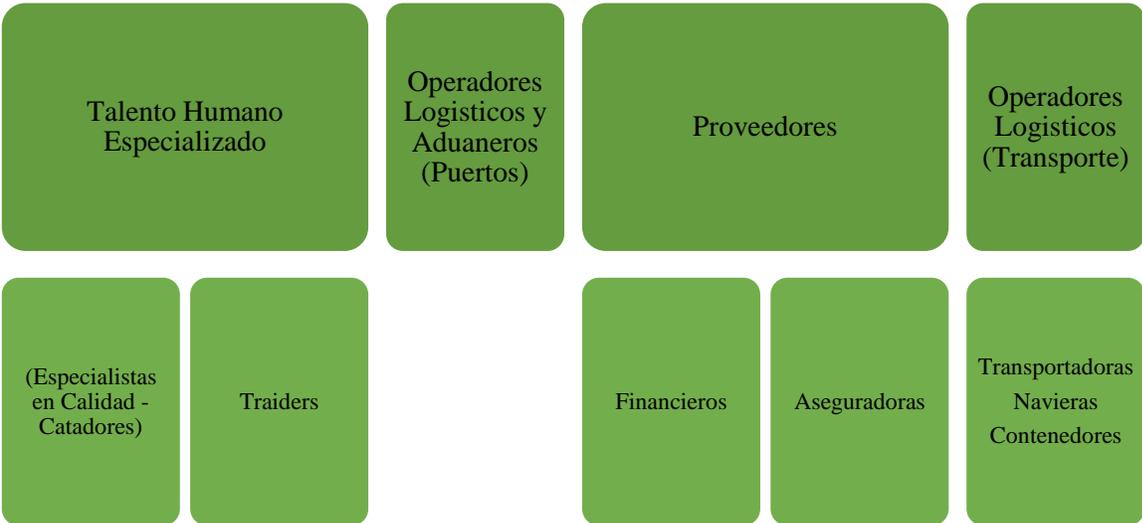
Expocafé

AlmaCafé / FNC

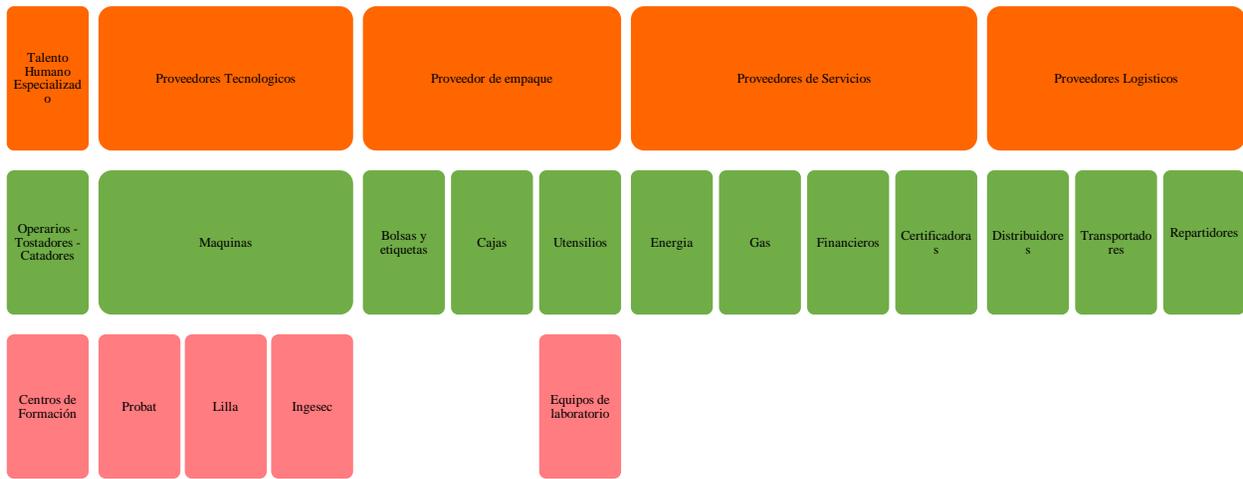
Exportadores



Comercializadores / Importadores



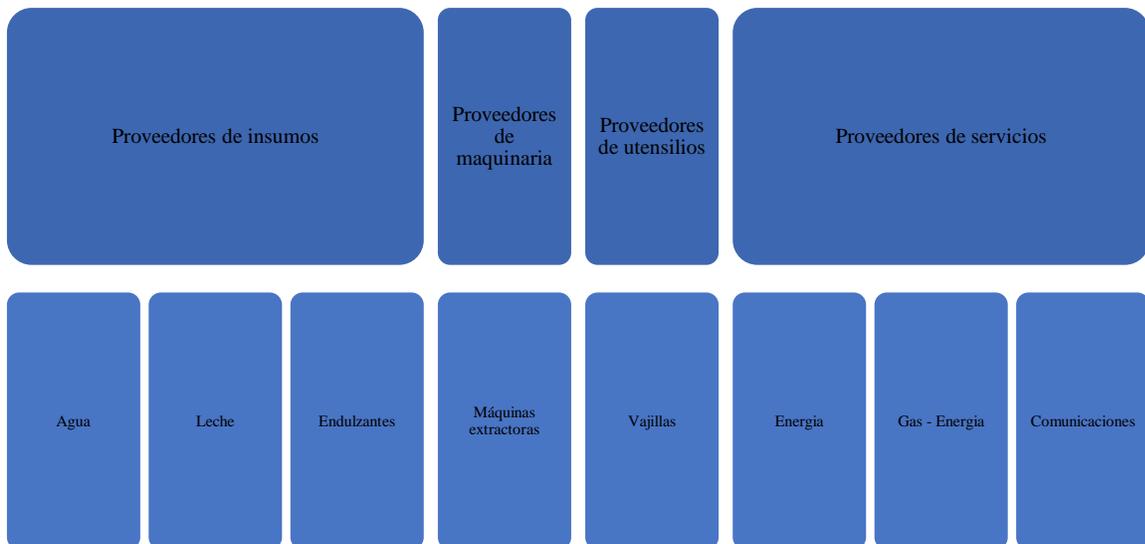
Tostadores



Comercializadores



Baristas



Consumidores finales

Sector Horeca

Hogares / Oficinas

Sector de hoteles gourmet

Fuente: Presente Investigación, 2016

Fotografía 1. Mapa de la Cadena de Café de la Asociación de Mujeres Caficultoras del Cauca (AMUCC)



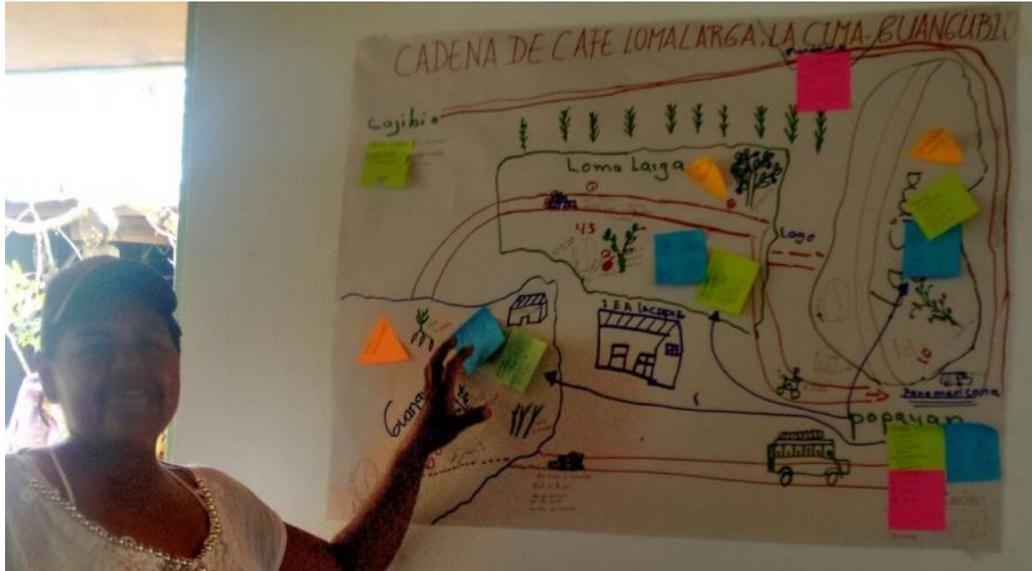
Fuente: Presente Investigación, 2016

Fotografía 2. Mapa Cadena de Café Cooperativa CAFEBIO



Fuente: Presente Investigación, 2016

Fotografía 3. Mapa de la Cadena de Café de las Veredas Loma Larga, La Cima y Guanguibio



Fuente: Presente Investigación, 2016

Fotografía 4. Mapa de la Cadena del Café de la Vereda Siloé



Fuente: Presente Investigación, 2016

Fotografía 5. Mapa de la Cadena del Café de las Veredas La Viuda y El Lago.



Fuente: Presente Investigación, 2016

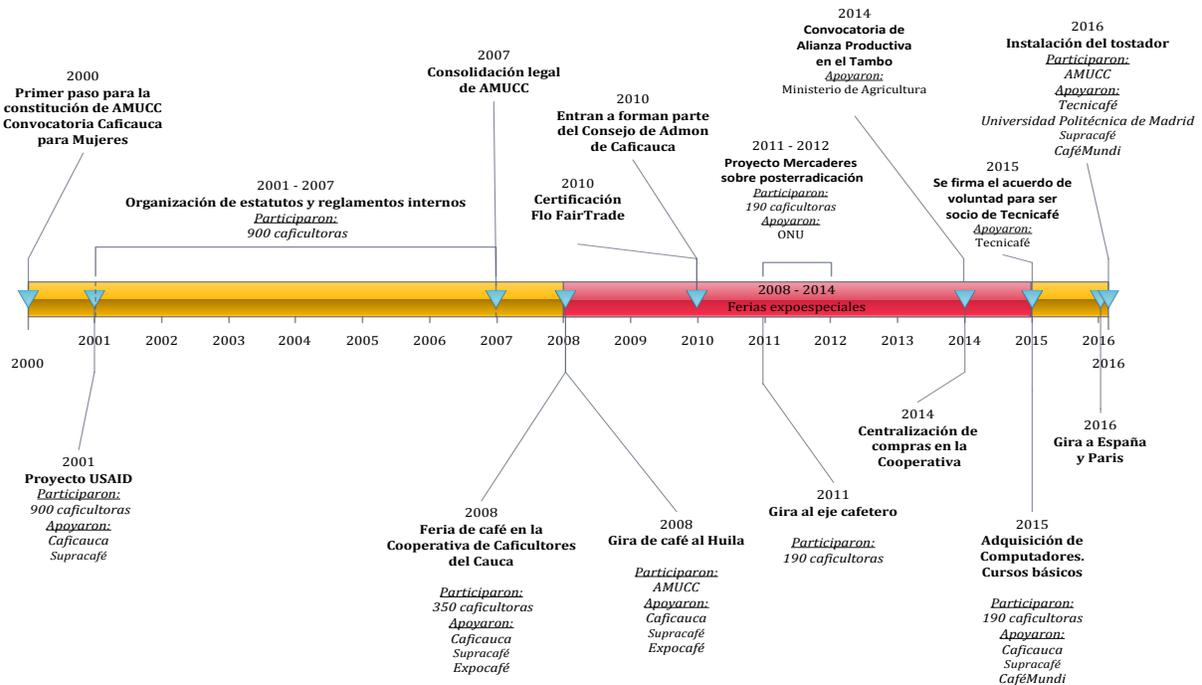
6.2. Descripción de los actores principales de la cadena.

- **Productores.** Realizan las actividades de siembra, sostenimiento, cosecha y beneficio del Café. Los productores con los cuales se desarrolló el presente estudio pertenecen a organizaciones sociales denominadas Asociación de Mujeres Caficultoras del Cauca - AMUCC, Cooperativa Multiactiva Café-Bio y caficultores que no están asociados y que pertenecen a veredas del corregimiento de La Venta de Cajibío, tales como: Loma Larga, La Cima, Guangubio, La Unión, La Capilla, El Lago, Siloé y La Viuda.

AMUCC. Es una organización de segundo nivel, con 190 asociadas en 9 municipios del departamento del Cauca y en 89 veredas de éstos. La asociación busca, mediante la producción y comercialización de cafés especiales, mejorar la calidad de vida de sus asociadas y familias. Actualmente en 245,70 Ha, de las cuales 200 ha están en producción y con una densidad promedio de 4851 árboles/ha producen 339.680 kilogramos de Café Pergamino Seco (CPS), con

un rendimiento de 1.382,50 kilogramos/ha bajo la certificación Flo FairTrade. El proyecto AMUCC inicia en noviembre de 1999 y son CAFICAUCA y Supracafé S.A. quienes desde el comienzo apoyan esta iniciativa. A continuación en la figura 1 se presenta la línea de tiempo de la organización con los hechos más relevantes desde su constitución hasta ahora.

Figura 1. Línea de tiempo AMUCC



Fuente: Presente Investigación, 2016

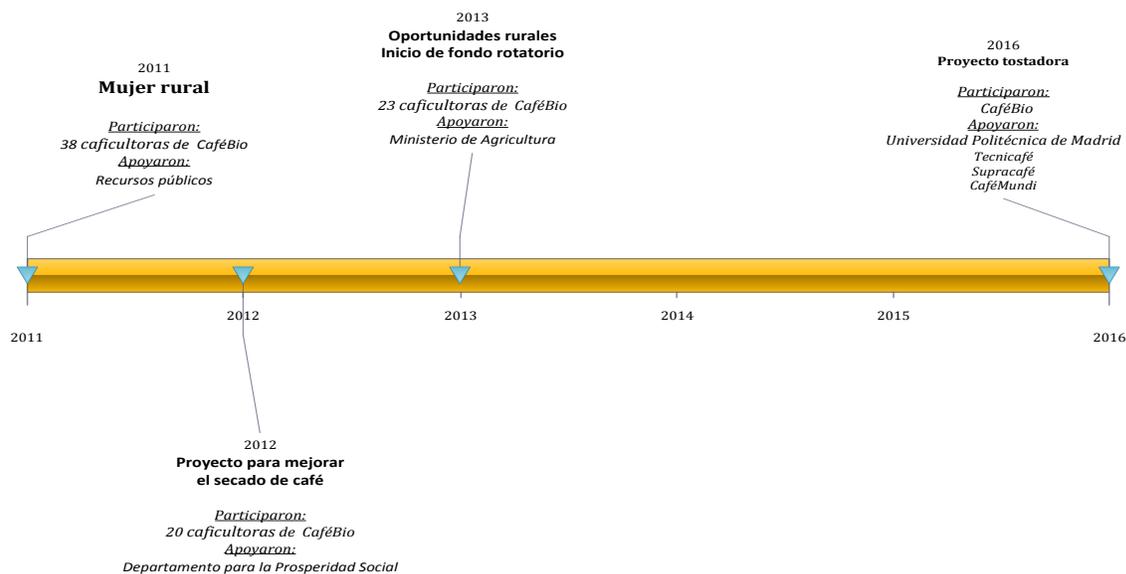
CAFEBIO. La Cooperativa Multiactiva Café-Bio, es una organización conformada por 47 mujeres y 1 varón joven, dedicados a la producción de café pergamino y café tostado que representan a 179 cabezas de familia. En total poseen 88 hectáreas de terreno de las cuales, aproximadamente, 20 se dedican al cultivo del café; el resto se destinan a otros cultivos de “pan coger” como maíz y frijol, al cultivo de plátano, caña panelera y áreas en rastrojo.

Las asociadas de la Cooperativa se encuentran localizadas en las veredas de La Unión, El Lago, Bajo Carrizal, Crucero Palace, Fundadores, Santa Bárbara, Loma Larga, Los Pinos, La Balsa, La

Capilla y Guangubio – Corregimiento La Capilla, Rosario, Campo Alegre. Estas veredas se encuentran distantes al epicentro del proyecto, entre 3 horas y 15 minutos.

Café-Bio es una cooperativa joven, ya que su fecha de constitución data de 2007, año en que nace con la finalidad de arropar a campesinos con actividad relacionada fundamentalmente con la caficultura y una pequeña proporción de horticultura y ganadería. A continuación en la figura 2 se presenta la línea de tiempo de la organización con los hechos más relevantes desde su constitución hasta ahora.

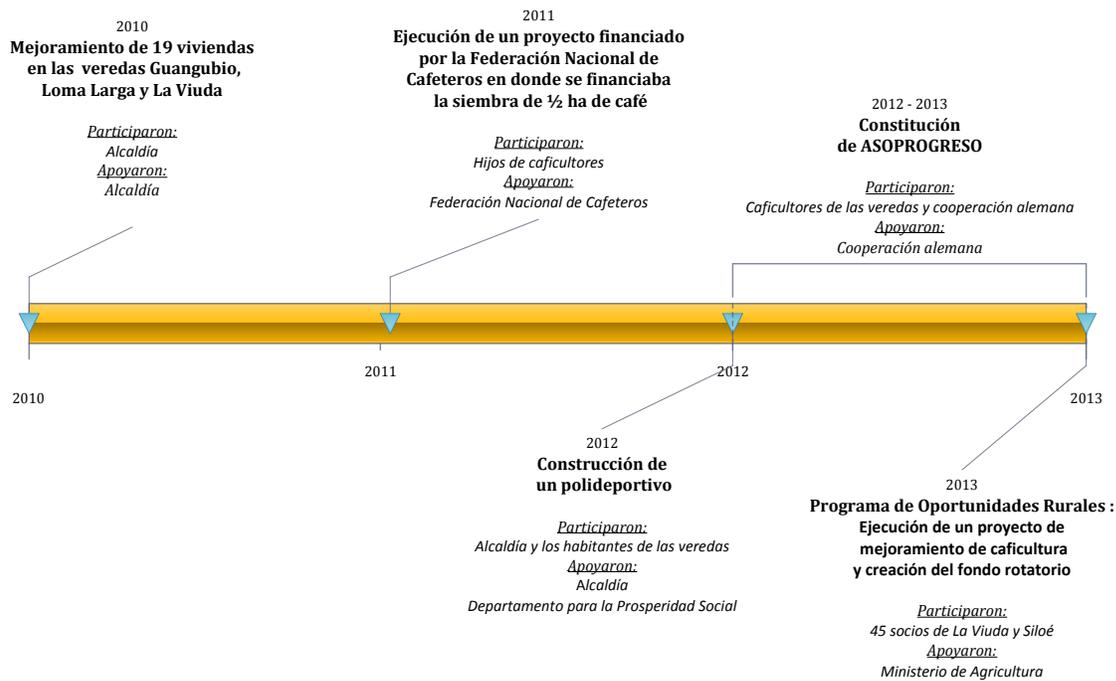
Figura 2. Línea de tiempo CAFEBIO



Fuente: Presente Investigación, 2016

Además de las asociaciones anteriormente mencionadas, en la vereda La Viuda y su entorno (Vereda El Lago, Vereda La Cima, Vereda La Unión, Vereda Loma Larga y Vereda Siloé), situadas entre una hora y 30 minutos de La Venta de Cajibío, existe una agrupación que cuenta con 41 caficultores. Se trata de un grupo muy activo con el cual se ha venido trabajando en el proceso desde el año 2013. A continuación en la figura 3 se presenta la línea de tiempo de la organización con los hechos más relevantes desde su constitución hasta ahora.

Figura 3. Línea de tiempo Caficultores no asociados



Fuente: Presente Investigación, 2016

Las anteriores líneas de tiempo dejan entrever las instituciones, los programas y proyectos que se han llevado a cabo en el territorio.

Aproximación a los costos de producción.

En las tablas 3 y 4 se presentan los costos de instalación y de sostenimiento de 1 ha de café, esto incluye: germinador, almácigo, instalación y mantenimiento en el año de crecimiento vegetativo y en primer año de producción; en estos costos están separados los costos por mano de obra y por insumos requeridos, no incluye costos como intereses o valor de la tierra.

Tabla 3. Costos de Producción de 1 Ha de Café

1. Germinador Área: 3 mts ²				
Insumos	Unidad	Cantidad	Vr. Unit.	Vr. Total
Semilla Var. Castillo.	kilos	2,00	\$15.000	\$30.000
Arena	mts ³	1,00	\$50.000	\$50.000
Guadua	mts	25,00	\$1.000	\$25.000
Tela costal	mts ²	4,00	\$500	\$2.000

Mertec	c.c.	30,00	\$190	\$5.700
Sub total insumos	con Variedades Resistentes			\$112.700
Mano de obra	Unidad	Cantidad	Vr. Unit.	Vr. Total
Construcción	jornal	1,00	\$23.000	\$23.000
Sostenimiento	jornal	2,00	\$23.000	\$46.000
Subtotal mano de obra				\$69.000
TOTAL COSTOS GERMINADOR		Var. Resistentes		\$181.700
	chapolas	6000		30,28
2. ALMACIGO: 7000 colinos				
Insumos	Unidad	Cantidad	Vr. Unit.	Vr. Total
chapola	unidad	6000	\$30,28	\$181.700
Bolsas	millar	6,0	\$12.000	\$72.000
Mat. Orgánica Gallinaza	ton	2,0	\$250.000	\$500.000
Guadua	unidad	44,0	\$5.000	\$220.000
Alambre dulce	kilo	2,0	\$3.500	\$7.000
Puntilla 2"	libra	1,0	\$3.000	\$3.000
Fungicida	gramos	12,0	\$150	\$1.800
Insecticida-Nematicida	kilo	7,0	\$8.000	\$56.000
Polisombra 75%	m2	10,0	\$5.000	\$50.000
Subtotal Insumos	sin polisombra			\$1.041.500
	con polisombra			\$1.091.500
Mano de obra	unidad	cantidad	Vr. Unit.	Vr. total
Manejo M.O. pulpa	jornal	2,00	\$23.000	\$46.000
Preparación tierra	jornal	7,00	\$23.000	\$161.000
Llenado bolsas-encarrilado	contrato	6000	\$30	\$180.000
Selección de chapola trasplante	jornal	10	\$23.000	\$230.000
Const. cobertizo	jornal	3	\$23.000	\$69.000
Desyerbas	jornal	4	\$23.000	\$92.000
Control fitosanitario	jornal	3	\$23.000	\$69.000
Resiembra chapolas	jornal	0,5	\$23.000	\$11.500
Subtotal M. obra		29,50		\$858.500
TOTAL ALMACIGO	Con Mat. De la finca			\$1.900.000
	Con Polisombra			\$1.950.000
Valor unitario colino		Con Mat. de la Finca		\$316,66
		Con Polisombra		\$325,00
Ciclo de siembra - Establecimiento				
Insumos	Unidad	Cantidad	Vr. Unit.	Vr. Total
Colinos	Unid.	6000	\$325	\$1.950.000
Materia Orgánica (pulpa)	Ton.	6,50	Pulpa	Aporte
Materia Orgánica (gallinaza)	Ton.	6,00	\$250.000	\$1.500.000
Herramienta	Unid.	4,00	\$10.000	\$40.000
Cal	bulto	13,00	\$10.000	\$130.000
Herbicida	lt	2,00	\$13.000	\$26.000
Fertilizante	bulto	13,00	\$70.000	\$910.000
Fungicida	Grs.	100,00	\$30	\$3.000
insumos				\$4.559.000
MANO DE OBRA				
Limpieza terreno	Jornal	14,00	\$23.000	\$322.000

Trazado	Jornal	6,00	\$23.000	\$138.000
Ahoyado	Jornal	20,00	\$23.000	\$460.000
Abonamiento	Jornal	10,00	\$23.000	\$230.000
Manejo M. O	Jornal	11,00	\$23.000	\$253.000
Aplicación calfos	Jornal	5,00	\$23.000	\$115.000
Mezcla en suelo	Jornal	10,00	\$23.000	\$230.000
Acar. distrib.colinos	Jornal	9,00	\$23.000	\$207.000
Siembra	Jornal	20,00	\$23.000	\$460.000
Plateos	Jornal	10,00	\$23.000	\$230.000
Desyerba guadaña	Jornal	4,00	\$45.000	\$180.000
Desyerba herbicida	Jornal	2,00	\$23.000	\$46.000
Análisis suelo	muestra	1,00	\$55.000	\$55.000
Fertilización 3 veces	Jornal	12,00	\$23.000	\$276.000
Resiembras	Jornal	4,00	\$23.000	\$92.000
Control fitosanitario	Jornal	3,00	\$23.000	\$69.000
Subtotal		177,00		\$3.363.000
Total con gallinaza				\$7.922.000
Administración				\$101.000
Impuesto predial				\$36.000
Gastos financieros				\$225.000
TOTAL COSTOS				\$8.284.000

Fuente: Servicio Extensión, Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, 2016

Tabla 4. Costos de mantenimiento de 1 Ha de Café en etapa productiva en el segundo año.

Año dos				
Insumos	Unidad	Cantidad	Vr. Unit.	Vr. Total
Urea	Bultos	8	\$60.000	\$480.000
FERT. COMPLETO	Bultos	6,5	\$75.000	\$487.500
Roundap	lts.	1	\$13.000	\$13.000
Benlate (BECIL)	Grs.	100	\$100	\$10.000
herramientas	varias			\$35.000
Subtotal				\$1.025.500
Mano de obra	Unidad	Cantidad	Vr. Unit.	Vr. Total
Desyerbas				
3 con guadaña	contrato	13	\$40.000	\$520.000
1 herbicida	jornal	1	\$20.000	\$20.000
Plateos 3 por año	jornal	30	\$20.000	\$600.000
Fertilización	jornal	11,5	\$20.000	\$230.000
Control fitosanitario	jornal	1	\$20.000	\$20.000
Subtotal				\$1.390.000
M.I.B (SOLO TENER EN CUENTA SI SE HACE)				
Evaluación (7 por año)	jornal	1,5	\$20.000	\$30.000
Aplicación insecticida	jornal	1,5	\$20.000	\$30.000
Aplicación hongo (2 por año)	jornal	1	\$20.000	\$20.000
RE-RE	jornal	8	\$20.000	\$160.000
Hongo	sobre X 125grs	2	\$20.000	\$40.000
Aceite adherente	c.c.	60	\$20	\$1.200

Insecticida (foco)	litro	1	\$100.000	\$100.000
Subtotal				\$381.200
Recolección	Kg.	3125	\$400	\$1.250.000
Beneficio	arobas CPS	50	\$2.200	\$110.000
Administración				\$447.252
Gasto financiero				\$210.936
Predial				\$18.000
Subtotal				\$2.036.188
TOTAL AÑO DOS				\$4.832.888

Fuente: Servicio Extensión, Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, 2016

En total los costos de producción de 1 hectárea de café desde el establecimiento hasta el primer año de producción son de **\$13.116.888**

- **Trillado, Clasificación y Empaque** (café verde). Se cuenta con empresas como Almacafé, la Cooperativa de Caficultores del Cauca y empresas privadas tales como Dreyfus, Racafé, que disponen de maquinarias especializadas para el retiro del cisco y clasificación por tamaño y peso del grano. Luego de este proceso el café es empacado en bultos de fique de 60kg como está estipulado en la norma internacional. Los granos de inferior calidad son empacados y vendidos en el mercado nacional y los granos de calidad superior son empacados y vendidos a los clientes en el exterior como son Nestlé, Starbucks, Mitsubishi, RCG COFFEE, SUPRACAFÉ, TCHIBO GMBH, N.V COFFEETEAM, WERTFORM GMBH y ROYAL COFFEE.

- **Comercializadores.** En esta cadena de valor, los principales actores de la comercialización son: los grandes traders, los grandes tostadores, los pequeños y micro tostadores y los detallistas. Los grandes tostadores o comercializadores son empresas transnacionales que comercializan Café de los principales países productores, destacando entre ellas: Newman, Volcafé, Esteve, Carguil, Arom, Supracafé S.A. Muchos de ellos están ligados al negocio del café tostado molido y soluble.

• **Mercado.** Existen principalmente dos segmentos de mercado: i) **Café a granel destinado a un Consumidor tradicional.** La evolución en este segmento ha ido hacia una pérdida de márgenes y el atractivo para el productor debido a que las barreras de entrada han ido disminuyendo por escasa o nula tecnificación del cultivo que ha permitido la entrada de nuevos competidores (Vietnam, Indonesia) y crecimiento de otros con mejores productividades (Brasil). Los precios son controlados por el mercado internacional en la bolsa de NY y los compradores son quienes manejan las primas y condiciones, guardando el margen. En cuanto a los clientes de este segmento del café a granel para un consumidor tradicional, los compradores son quienes establecen las reglas y condiciones, en las que están el precio y la forma de entrega del producto (iNNpalsa; MinCIT; Cámara de Comercio de Pasto, 2013).

Los márgenes más altos de utilidad se han concentrado y seguirán concentrados en los compradores pues son ellos los que establecen las condiciones de negociación. La oferta internacional viene en aumento y muestra un futuro donde la situación interna no cambiará y, por el contrario, cada día se ve más amenazada la obtención de márgenes amplios en este segmento. Las tendencias de consumo han ido evolucionando hacia nuevas experiencias de café que aprecian nuevos atributos al margen de la cafeína y que este segmento no contempla.

ii) **Café listo para consumir y que proporciona una Experiencia Social.** El mercado de consumidores es cada vez más grande, se incorporan nuevos consumidores más jóvenes y las nuevas cafeterías en las que se ofrece una experiencia alrededor del producto café están en aumento. Así se deduce de las tendencias comentadas para la industria. Tanto en Estados Unidos como en Europa y en otros países avanzados, que son los grandes consumidores de café están creciendo el número de cadenas especializadas y temáticas alrededor de una taza de café. El consumidor está dispuesto a pagar más por esta taza en comparación a la tradicional; el margen

es mayor y así se espera que crezca todavía más. Por tanto, sigue siendo y será un segmento más atractivo en el que se obtiene un margen superior (iNNpulsas; MinCIT; Cámara de Comercio de Pasto, 2013).

Para la producción de un café direccionado a este segmento se deben realizar importantes inversiones en tecnología que permita la trazabilidad del producto para poder compartir la experiencia al cliente final, la mano de obra debe ser calificada para el adecuado cuidado del cultivo y la cosecha (garantizar la calidad). El personal debe estar capacitado en manejo de equipos y trazabilidad de la producción y esto representa un importante costo. La especialización en el proceso de torrefacción requiere capacitación e investigación, debido a que de la curva de tostado dependen las características que se resaltan en el café (iNNpulsas; MinCIT; Cámara de Comercio de Pasto, 2013).

- **Servicios de Apoyo.** Entre los principales proveedores de servicios de apoyo se tiene al Parque Tecnológico de innovación del Café y su Caficultura PTi TECNICAFÉ, que es una plataforma de gestión para la innovación abierta y colaborativa, especializada en la agregación de valor a la caficultura Cauca y Colombiana, para que, a través de la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva sectorial, con su consecuente gestión del conocimiento; permitan el fomento del emprendimiento, desarrollo e innovación y la transferencia tecnológica para la dinamización del Clúster de innovación social y productiva en la Caficultura del Departamento. De otro lado, para los servicios de capacitación y asistencia técnica se tiene a la Federación Nacional de Cafeteros a través de sus Comités Departamental y municipal, las universidades públicas y privadas, tales como la Corporación Universitaria ComfacaUCA UnicomfacaUCA, La Universidad del Cauca, La Fundación Universitaria de Popayán, La Universidad Autónoma de Popayán y el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.

6.3. Identificación de Principales Problemas de la Cadena de Valor del Café en Cajibío

De los talleres llevados a cabo con cada grupo focal (AMUCC, CAFEBIO y productores de las veredas Siloé, La Viuda, Loma Larga, El Lago, La Cima, Guangubio), se identifican los principales problemas de tipo productivo y social de la cadena del café (Figura 4 a 7 y cuadro No. 1), los cuales son los puntos de partida para definir las líneas sobre las que se enfocará el plan estratégico del clúster.

Figura 4. Árbol de Problemas AMUCC (Presente Investigación, 2016)

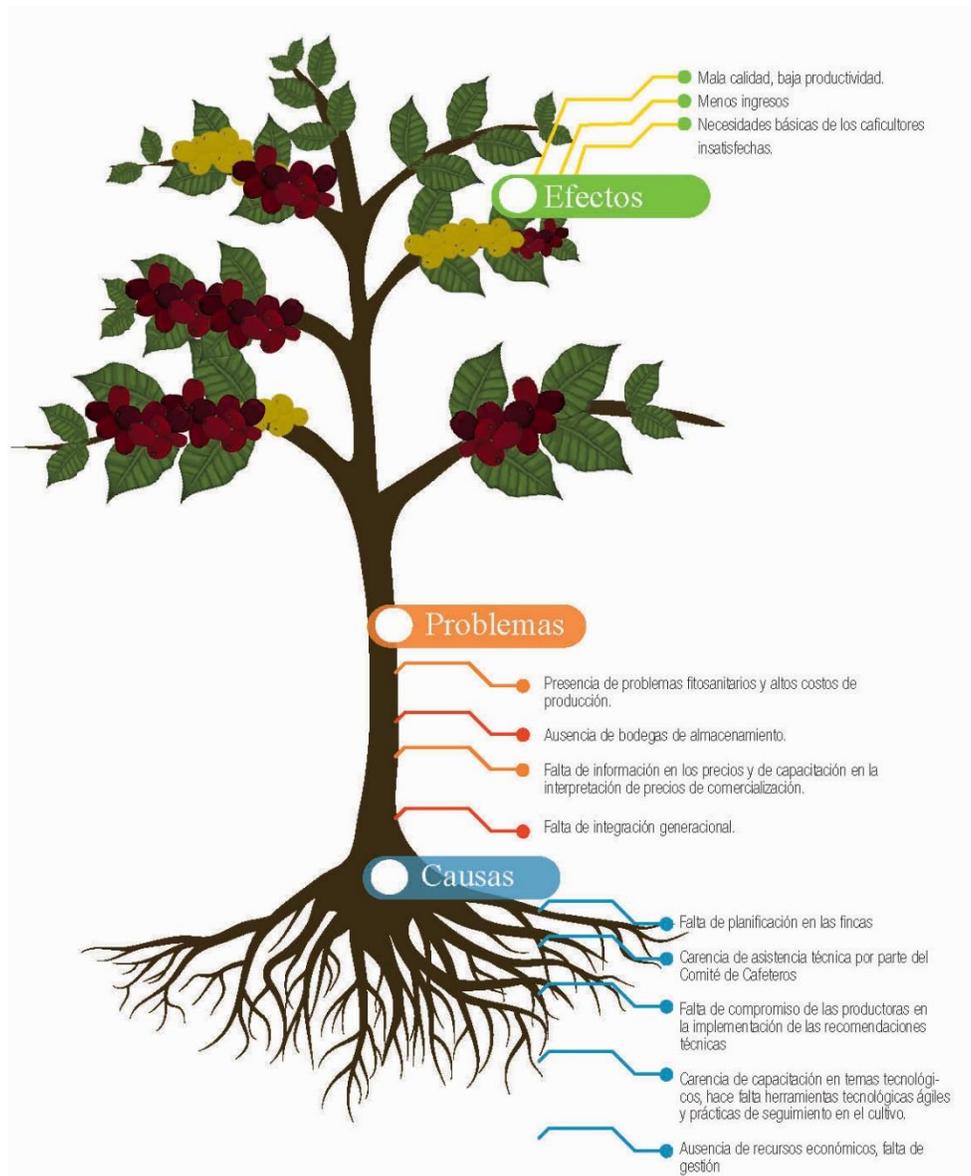


Figura 5. Árbol de Problemas CAFEBIO, Veredas Guangubio, La Cima y Loma Larga (Presente Investigación, 2016)

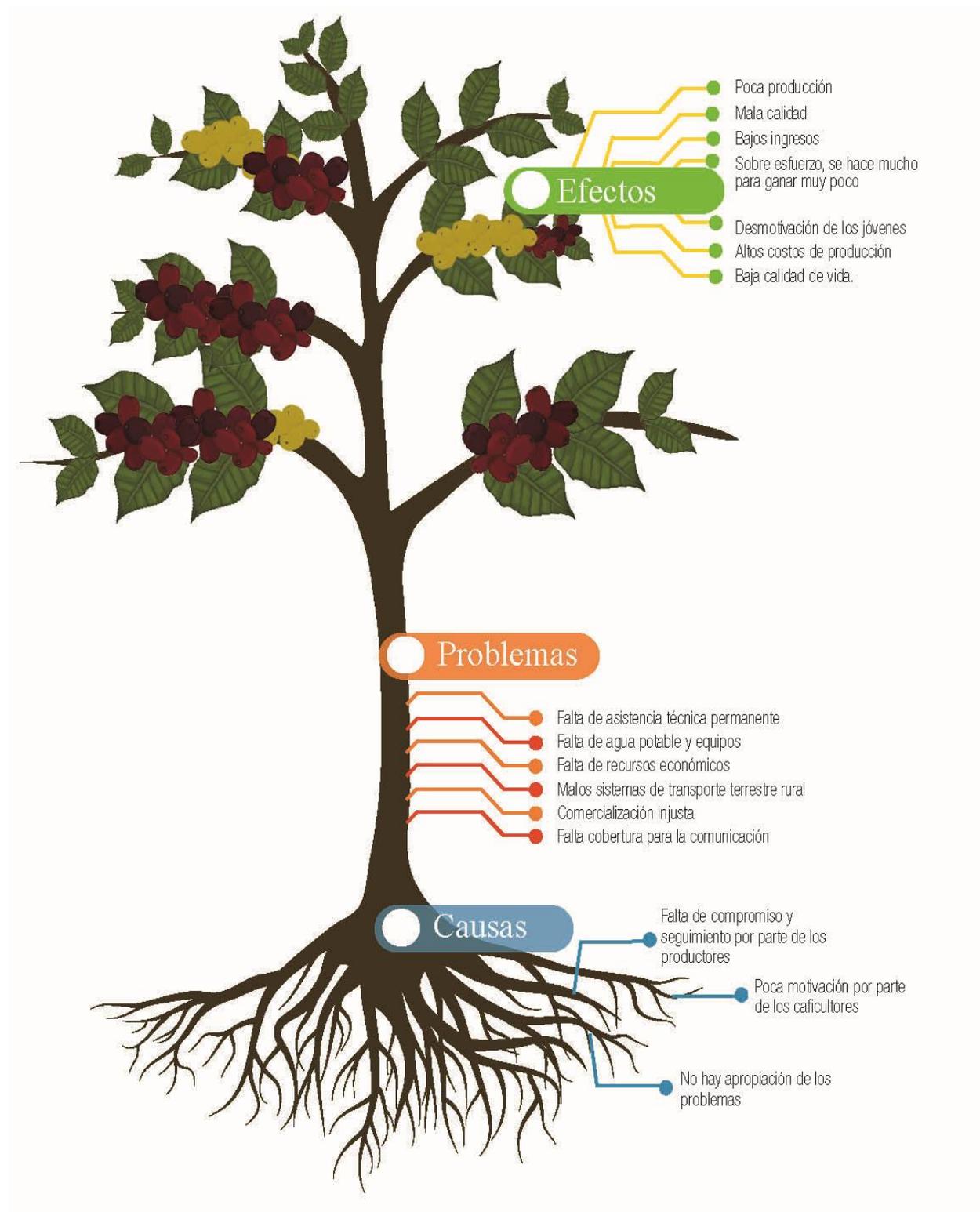


Figura 6. Árbol de Problemas Veredas La Viuda y Siloé (Presente Investigación, 2016)

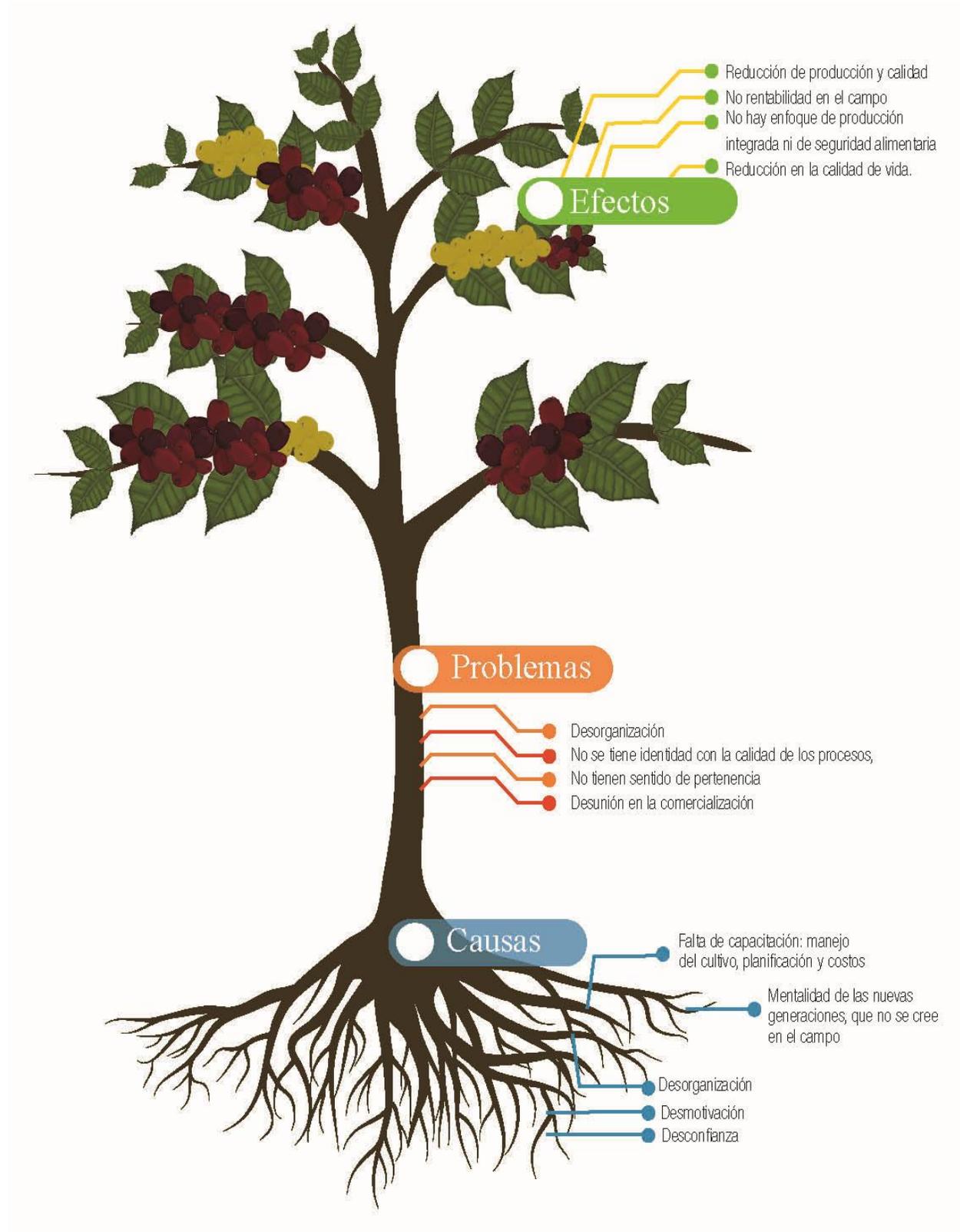
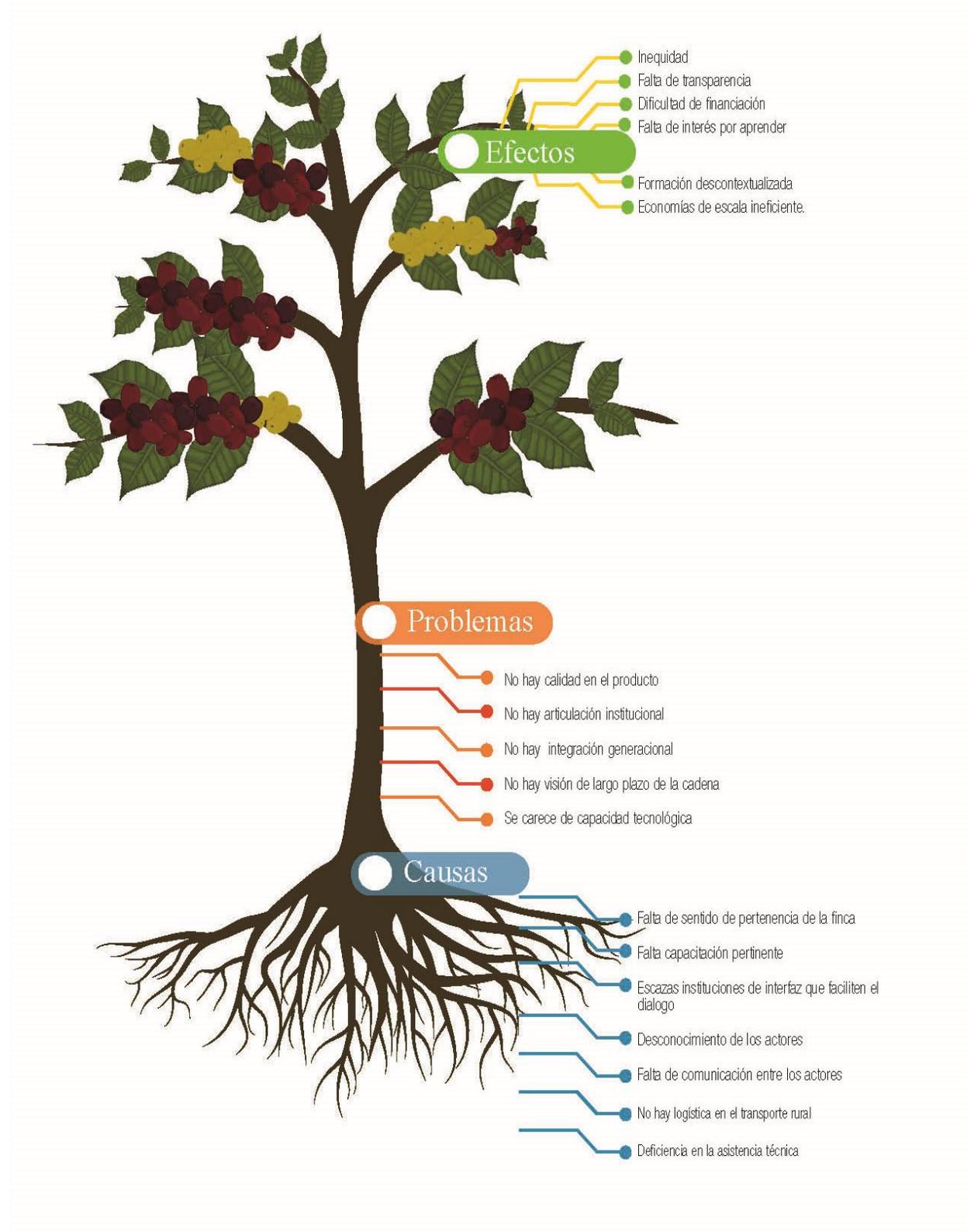


Figura 7. Árbol de Problemas de toda la Cadena del Café (Presente Investigación, 2016)



Cuadro No. 1. Problemas Priorizados por todos los actores de la cadena.

<p><u>Academia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de los diferentes actores de la cadena. • Uno de los aspectos más críticos es del desconocimiento de los problemas sociales de los productores, lo que limita las posibilidades de ofrecer opciones, hay una necesidad de un diálogo entre la universidad y la gente del campo, por tanto, la pertinencia de los programas ofertados es muy baja. • Baja capacidad de gestión en las universidades (obstaculización burocráticos), se desconocen las necesidades de la demanda e incluso de la oferta. • Los agentes de la cadena están en distintos niveles. • No hay una visión de largo plazo de la cadena de valor, por lo que se termina trabajando con falta de motivación y empuje. • Carencia en las perspectivas de futuro en el campo. • Desconocimiento del modelo de negocio del campo. • Se requieren instituciones que articulen el diálogo con el campo, instituciones de interfaz como el Parque Tecnológico del Café. 	<p><u>Instituciones Públicas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Los procesos políticos son débiles, se elige a personas que no tienen sentido de pertenencia, los planes de desarrollo son débiles, poco contextualizado. • Ausencia de recursos económicos asignados al sector agropecuario, no existe una articulación institucional o es muy débil. • Hay déficit de servicios de asistencia técnica, hay tres asistentes para 132 veredas en Cajibío y 8 técnicos para 10.000 productores. • Falta de motivación de los jóvenes. • Bajo sentido de pertenencia de la finca, nadie lleva costos de producción. • Hay cambios de rol, la gente del campo marcha a las ciudades y la gente de las ciudades se están desplazando al campo.
<p><u>Proveedores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • De insumos: Carencia de análisis de suelos, bases bajas de interpretación de suelos, lo que genera altos costos de producción. • Falta de interés por aprender. • Baja asistencia técnica y formación de la gente joven. • Envejecimiento de la mano de obra. • Carencia de unificación para la demanda de insumos, lo que se traduce en altos costo por insumo. • Demasiado monopolio en manejo de Agroinsumos y fertilizantes lo que incrementa los precios. • Carencia de sentido de pertenencia por el comercio del Cauca. • De tecnología: principalmente hay un desconocimiento de los factores de la cadena lo que no permite generar acciones y alianzas y llevar a los productores innovaciones dentro del 	<p><u>Comercializadores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de lo que el cliente quiere. • Carencia de oferta de producto de calidad. • Falta transparencia en el proceso de compra y venta del producto. • Existencia de precios bajos y variables. • No hay procesos de trazabilidad

<p>sector.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran brecha tecnológica en el sector en cuanto a la concesión y uso de tecnología aunque algo ha avanzado pero sin embargo sigue habiendo carencias. • Falta de comunicación y articulación de empresas y productores y hace que muchos desarrollos tecnológicos se creen bajo supuestos, sin dar soluciones reales y necesarias ni validadas y eficientes para los productores de la cadena. • No se ha preocupado de tener el mismo lenguaje con los productores. • Falta de apropiación tecnológica y motivación y relévelo generacional. • Baja inversión en tecnología directa. • Se están entregando soluciones muy puntuales y no se preocupan en la innovación ni en el aprovechamiento de lo que producen. 	
---	--

Fuente: Presente Investigación, 2016

6.4. Líneas de Acción con enfoque de Innovación Social y Productiva.

Es importante mencionar que estas líneas de Acción se construyen teniendo en cuenta los puntos críticos de la cadena de valor del café en el Corregimiento de La Venta de Cajibío, producto de los diferentes talleres llevados a cabo con los actores y a los elementos identificados en el proceso de referenciamiento realizado al Clúster de Café en Nariño, Antioquia, Caldas y el proceso de Cooperativismo en España.

Las líneas de acción no representan todas las acciones que se deberían hacer para lograr los objetivos, sino que son el principio de un esfuerzo de largo plazo que se requiere para lograr la consolidación del clúster.

Enfoque de Innovación del Clúster:

El clúster de cafés de alta calidad del Corregimiento de La Venta de Cajibío, se centrará en el fortalecimiento del relacionamiento de todos los actores de la cadena de valor del café, de tal manera que las redes de interacción se modifiquen, adapten o combinen entre sí, logrando consolidar un ecosistema de producción, social y económicamente sostenible. El grado de

innovación se revelará mediante un mayor nivel de adaptación, lo cual revierte en: i) Mejora significativa en la “arquitectura” de la cadena de valor a través de cambios en su forma, estructura, funciones, interfaces o configuración ii) Integración de conocimiento sobre los actores de la cadena: perspectiva de cadena de valor.

Objetivo General:

Implementar estrategias asociativas que consoliden el Clúster de Innovación Social y Productiva de cafés de alta calidad, vinculando organizaciones de base comunitaria de La Venta de Cajibío (Cauca)

Objetivos Puntuales:

O.1. Fortalecer la asociación con enfoque de género, CafeBio, y fomentar el inicio de asociacionismo de los caficultores beneficiarios del clúster.

O.2. Transferir conocimientos técnicos y tecnológicos en caficultura a los caficultores beneficiarios del clúster.

O.3. Integrar recursos y desarrollar capacidades educativas, económicas, científico tecnológicas e institucionales, alrededor de una agenda planificada de corto, mediano y largo plazo, construida por los actores de la cadena de valor del café, que favorezca la creación de un ambiente cooperativo interinstitucional proclive a la innovación y emprendimiento en la caficultura del Cauca.

Líneas de Acción:

1. Transferencia Tecnológica a través de la Investigación Acción Participativa (IAP), enfocada al cierre de brechas tanto técnicas como tecnológicas.
2. Fortalecimiento organizacional

3. Creación de la Ruta Competitiva, en la cual se definirá la misión, visión y plan de acción del Clúster.
4. Fortalecimiento de un fondo rotativo para que los caficultores accedan a créditos, similar a como funcionan en el sector cooperativo.
5. Generación del Ecosistema de Emprendimiento.

7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.

El ejercicio práctico, anteriormente descrito, ha permitido tener acceso al diálogo directo con los diferentes eslabones de la cadena, desde los productores hasta los consumidores finales, encontrando una diversidad de situaciones que permitirán alimentar la estrategia del Clúster.

Para los **Productores**, los principales problemas están centrados básicamente en la falta de asistencia técnica, semillas de calidad, acceso a créditos blandos, desconocimiento de prácticas adecuadas, malas prácticas de cultivo y de beneficio del café por escasa capacidad económica que permita una mejor infraestructura agroindustrial, lo que genera baja calidad de producto y bajos precios de venta. De igual manera se presentan dificultades como el mal estado de las vías, malos sistemas de transporte terrestre rural, escasa presencia institucional del estado y del gremio. En varios casos, se manifiesta la necesidad de generar estrategias de mejoramiento en los aspectos organizativos, para generar esfuerzos conjuntos que les permita hacer frente a los mercados, a la producción y a los fenómenos climáticos, cada vez, más extremos.

Los **Proveedores**, hacen parte de la cadena, pero su intervención va más encaminada a suplir las necesidades de un cliente, sin tener en cuenta aspectos más sociales y comunitarios que puedan generar un impacto positivo.

Para el caso de los **Comercializadores**, se presenta una situación más complicada, porque son quienes atentan contra la calidad del producto comprado, al realizar mezclas del café sin ninguna

diferenciación, trazabilidad o clasificación, no se permite agregar algún valor y mejorar, no solamente la calidad final del café, sino generar mejores ingresos para el productor y que se valore su esfuerzo.

En el caso de los **Comercializadores y Procesadores**, se presentan dificultades en el manejo de los altos volúmenes negociados, que solo cumplen con las normas mínimas de exportación, sin buscar una diferenciación y borrando así la trazabilidad del producto que demerita la calidad.

El **Transformador**, es dependiente directo de los demás eslabones y está sometido a la confianza que debe tener en éstos pasos, ya que generalmente, deben esperar un producto que ya han negociado con mucha anterioridad y que no saben que les puede llegar, para procesar finalmente. Es solo ahora, con la especialización, cada vez más sofisticada de las cafeterías y restaurantes, que se está presentando una mayor exigencia y un mayor conocimiento por parte del consumidor.

Finalmente, el **Consumidor**, que paga unos valores, muchas veces exorbitantes por un producto de unas características desconocidas o falsas, es quien está sosteniendo esa cadena. Pero le falta conocimiento, formación, cultura. No se tiene una clasificación del tipo de consumidor y tampoco se ha despertado el interés por el origen del producto consumido, solo importa la satisfacción del momento a pesar de que, en muchas zonas del mundo, la cultura del consumo viene cambiando, aún no hay la suficiente capacidad de atención con la calidad que está exigiendo el mercado.

Relación entre Productores – Cooperativas.

La relación que siempre ha buscado tener la cooperativa (sin importar cuál sea, es decir, en términos generales), con los productores, es que se cumpla su objetivo principal, la seguridad de la compra del café que produce el caficultor, además de ser un regulador del precio a nivel local

y regional. En la zona del Cauca, no se presenta una fidelidad por parte del productor cafetero con la cooperativa local (en éste caso para Caficauca y Cafenorte), ya que de los más de 92.000 caficultores del departamento, alrededor de unos 4.500 están afiliados y los demás productores, venden su producción a compradores particulares, los cuales están aliados a diferentes comercializadoras internacionales, que a su vez hacen parte de grandes corporaciones o multinacionales de alimentos.

Es de aclarar que un alto porcentaje de productores no afiliados a las cooperativas, venden el café a esta institución. De éstos productores muchos están organizados en asociaciones que tienen algún tipo de certificación y se afilian o se organizan, para mejorar la comercialización del producto. Tenemos dos ejemplos en los cuales, la Asociación de Mujeres Caficultoras del Cauca-AMUCC, están organizadas y comercializan su café con la certificación FairTrade y Orgánico, llegando a vender como asociación aproximadamente entre 12 a 14 contenedores para el mercado europeo y americano y las ganancias son reinvertidas en diferentes programas que benefician a las asociadas. Ellas tienen negociado su café con anterioridad.

La Cooperativa Multiactiva CAFEBIO; son asociadas, pero no afiliadas todas a la Cooperativa de Caficultores, no se ponen de acuerdo para gestionar la venta de su café y están tratando de que cada socia tueste el propio, para comercializarlo de manera individual; pero en realidad no se está presentando una propuesta grupal, que genere beneficios o valor agregado diferencial. Este se convierte en el caso de la mayoría de los caficultores de la región los cuales no cuentan con el suficiente acompañamiento, logística y calidad, que permita mejorar las condiciones del producto del caficultor.

Productores con proveedores.

En éste caso, los vendedores (Técnicos) aprovechan el escaso acompañamiento gremial a los caficultores para la comercialización de los agroquímicos. Estos proveedores, son los únicos, que así sea desde el mostrador de un almacén, prestan algún servicio técnico a los caficultores, dando solución a algunos de los problemas presentes en el cultivo. Para un determinado proveedor asista con frecuencia los caficultores, deben tener una relación comercial y no de acompañamiento serio y continuo.

Productores con comercializadores.

El principal comercializador de café son las cooperativas, pero en un alto porcentaje, al menos en el Cauca, el comercio del café está ocupado por comercializadores de empresas multinacionales privadas, que tienen solo relación comercial de compra, no tienen un acompañamiento o asesoría continua y seria que permita mejorar las condiciones de producción en finca directamente; son pocas las empresas que tienen algunos programas en los cuales se puede contar con un respaldo (caso Nespresso, Starbucks, Banexport y otras pequeñas empresas), las cuales se encargan de hacer un seguimiento en la producción, en las labores, beneficio, costos de producción y calidad en algunos aspectos.

Comercializadores con clientes.

Los comercializadores se encargan de acumular cantidades de café para completar los compromisos adquiridos. En la mayoría de los casos a éste eslabón, solo le interesa cumplir, sin tener en cuenta la calidad, sin tener claridad con los clientes y sin demostrar cuál ha sido la obtención de ese café (origen); para los clientes no hay conocimiento al respecto en la mayoría de los casos y siempre se enmascaran las calidades con algunos trucos en los procesos de Tosti3n. Son pocos los clientes que pueden contar con la claridad y garantía del origen del

producto que están consumiendo (trazabilidad), a través de algunos sistemas de información que permitan éstos procesos.

Productores con intermediarios.

La relación es demasiado limitada, ya que los intermediarios son los primeros en comprar el café que entregan los productores y se encargan de evitar una relación directa entre los demás eslabones de la cadena, para evitar que su negocio se acabe y que se distribuya de manera homogénea la retribución que genera la misma cadena.

Productores con gremio.

Esta es quizá la mejor relación y la más transparente, ya que es la institucionalidad cafetera colombiana, la única que en realidad ha permitido que las comunidades y las regiones cafeteras, tengan las mejores condiciones de vida, a través programas de investigación, extensión, comercialización, garantía de compra, acompañamiento, democracia y comercio exterior. En muchas zonas del país no son muy homogéneas, pero de igual manera, los productores cafeteros, son los que más defienden su agremiación y la consolidan.

8. CONCLUSIONES

Los resultados alcanzados en este estudio permiten extraer las siguientes conclusiones: es importante potenciar las responsabilidades y competencias de la comunidad caficultora caucana en los procesos de producción agrícola, como mecanismo de articulación social y familiar a través de una renta justa para contribuir al descenso de los niveles de necesidades básicas insatisfechas.

Así mismo, se debe adoptar una visión holística de la realidad teniendo en cuenta no sólo a los titulares de derechos, sino también a los titulares de obligaciones y de responsabilidades, así como el marco político, social, económico, legal y cultural que determina las relaciones de poder

entre ellos. De esta forma, se toman en consideración a todos aquellos actores y condicionamientos que constituyen el contexto en el que innovación social y productiva de la caficultura del Cauca y especialmente la de Cajibío, debe llevarse a cabo.

Para todo ello, el plan estratégico del clúster de innovación social y productiva para la obtención de cafés de alta calidad en el corregimiento de La Venta de Cajibío, debe basarse en una serie de pilares, orientados a fortalecer las asociaciones con carácter de género existentes, potenciar la asociatividad del resto caficultores y a interconectar a los agentes del desarrollo que desarrollan su actividad en la caficultura o en el entorno de ella. A continuación se exponen las líneas de trabajo previstas:

- Desarrollo de acciones de capacitación a los caficultores relacionadas tanto con transferencia de tecnología, como con conocimiento de las potencialidades asociativas en el sector agrario y como llevarlo a cabo.
- Elaborar un estudio de viabilidad de un beneficiadero comunitario para la asociación de CaféBio. A lo largo del proceso de caracterización social y del contexto agrario de esta Asociación, las propias caficultoras han identificado como una de las soluciones a la problemática identificada, el fortalecimiento del asociacionismo del grupo, evidenciando el interés en realizar, no solo la cosecha de forma conjunta, tal y como se hace actualmente, sino avanzar en el proceso de beneficiado del café de forma comunitaria. Previa a la implantación de una línea de estas características, se precisa de un estudio riguroso de viabilidad respecto a situación geográfica, responsabilidad de funcionamiento, gestión y mantenimiento, así como de evaluación económica y técnica.

- Potenciar e incrementar el fondo rotatorio de la Asociación CaféBio destinado a la mejora de fincas (productividad) y/o habitabilidad de las viviendas. Actualmente los fondos disponibles no permiten un préstamo rotativo de más de \$1.000.000 para cada solicitud anualmente.
- Diseño de un portafolio de actividades económicas complementarias a la producción de Café, que le permitan al ecosistema cafetero la generación de una diversificación económica (desde el aprovechamiento de coproductos, turismo rural, gastronomía, etc.). En este punto se tienen previstas dos actuaciones:
 - ✓ En la primera, llevar a cabo un estudio de viabilidad de posibles emprendimientos de turismo rural en el entorno de La Venta de Cajibío.
 - ✓ En la segunda, y dado que la Ciudad de Popayán fue declarada por la UNESCO en 2005 como Ciudad de la Gastronomía y en ella se celebra cada año el Congreso Nacional Gastronómico (en 2017 cumple 15 años de existencia), se organizará el evento “Jornadas de café del Cauca” en el sector HORECA de la Ciudad en el que el eje central será el café de las Asociaciones Cafebio y AMUCC.
- Apoyo al fortalecimiento de las diferentes instituciones que promueven el desarrollo de la caficultura en el Departamento, de tal manera, que se generen iniciativas conjuntas o con objetivos comunes tendientes a la agregación sostenible en la cadena de valor del café.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acevedo, O., Echavarría, J. J., Hay, D., Eduardo, L., Palacios, M., Restrepo, G., y otros. (2015). *INFORME DE LA MISIÓN DE ESTUDIOS PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA CAFICULTURA EN COLOMBIA*. México: Producción Propia.
- Ahuja, G. (2000). "Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study". Recuperado el 03 de diciembre de 2016, de Administrative Science Quarterly, vol. 45, núm. 3, pág 425: <http://search.proquest.com/openview/eb9d45bbff5906266d90c09f67d2061f/1?pq-origsite=gscholar>
- Becerra R., F., & Naranjo V., J. (2008). *La Innovación Tecnológica en los clústers regionales*. Recuperado el 03 de diciembre de 2016, de <http://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article>
- Bianchi, P. (1992). *Competencia dinámica, distritos industriales y medidas locales. Industrialización y desarrollo tecnológico*. Recuperado el 23 de mayo de 2016, de http://www.eumed.net/cursecon/libreria/lhp/2b.htm#_ednref1
- Borges, M. M. (1997). *CEPAL*. Recuperado el 22 de septiembre de 2016, de The new geographical economics, natural resource-based development and some policy challenges for Latin America: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/lhp/2b.htm>
- Centro de Comercio Internacional. (2011). *Los Mercados del café-Demanda – Café tostado y molido*. Bogotá: Centro de Comercio Internacional.
- Centro de Comercio Internacional. (2011). *La Guía del Café*. Ginebra-Suiza: ONU.
- Chavez, R. Y., & Escorcía, G. J. (2015). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Recuperado el 3 de 12 de 2016, de https://www.uaeh.edu.mx/cexticea/memorias/ensayos_de_divulgacion/Yazmin_Chavez_Ramirez/CNE032.pdf
- D.N.P., D. (2014). *Bases para el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*. Bogotá, DC: DNP.
- Departamento Nacional de Planeación, DNP 2016. (s.f.). *PreConpes de la política pública nacional de IS*. Recuperado el 21 de abril de 2016, de 2016: <https://www.dnp.gov.co/CONPES/Documents/Pol%C3%ADtica%20nacional%20de%20ciencia,%20tecnolog%C3%ADa%20e%20inovaci%C3%B3n/VBorrador.pdf>.
- Dinero. (2013). *El Fin del Pacto Cafetero*. Recuperado el 03 de diciembre de 2016, de <http://www.dinero.com/edicion-impres/a/caratula/articulo/el-fin-del-pacto-cafetero/182429>
- Echeverry Castaño, C. A., Martínez Idrobo, J. P., & Joaquín Daza, S. C. (2014). *Direccionamiento Estratégico, Implementación y Conformación del Parque Tecnológico de innovación y Agregación de Valor a la Caficultura Caucaña*. Popayán: Producción Propia.

- El Economista. (11 de 05 de 2012). *EL ECONOMISTA*. Recuperado el 03 de 12 de 2016, de www.eleconomista.mx/mercados
- Escobar, D. (2014). *Evolución de la Caficultura Colombiana*. Bogotá, DC: Universidad del Rosario.
- Esguerra, M. D., & McAllister, D. (2014). *El Mercado Internacional del Café Verde*. Bogotá, DC: Universidad del Rosario.
- EUR Lex, 2016. (s.f.). *Legislación de la Unión Europea*. Recuperado el 31 de agosto de 2016, de Cooperación: <http://eur-lex.europa.eu/homepage>
- F. F. (Septiembre de 2011). Conozca las Variables que determinan el precio interno del café. *Al Grano*.
- F.N.C. (2014). https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/que_hacemos. Obtenido de https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/que_hacemos: www.federaciondecafeteros.org
- F.N.C. (Abril de 2015). Cooperativas de Caficultores, una pieza clave de la institucionalidad cafetera. *Pergamino*.
- F.N.C. Federación Nacional de Cafeteros. (2010). <http://www.cafedecolombia.com/>. Obtenido de <http://www.cafedecolombia.com/>: <http://www.cafedecolombia.com/>
- FAO. (2015). Recuperado el 14 de mayo de 2016, de <http://www.fao.org/agronoticias/agronoticias/detalle/en/c/266350/>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2016). *Consolidados Infocul Ene 12 de 2016*. Popayán: FNC.
- G. L., C. A., & B. J. (1991). *Ecotopos Cafeteros de Colombia*. Bogotá: F.N.C.
- Hernández, B. (26 de noviembre de 2014). *Clúster más Importantes en el Mundo*. Recuperado el 22 de octubre de 2016, de <https://prezi.com/wptqvdihynir/cluster-mas-importantes-del-mundo/>
- Hirschman, A. (1957). *The Strategy of Economic Develoment*. New Haven: Yale University. Recuperado el 23 de mayo de 2016, de *The Strategy of Economic Develoment*. New Haven: Yale University.
- Hoyos García, J. (2016). *Anteproyecto Diseño de una estrategia de implementación de “Clúster” para la obtención de Cafés de Alta Calidad, en el Corregimiento de La Venta de Cajibío, Cauca – Colombia*. Popayán.
- iNNpuls Colombia. (2016). Recuperado el 03 de diciembre de 2016, de <https://www.innpulsacolombia.com/es/nuestra-organizacion>

- iNNpulsa; MinCIT; Cámara de Comercio de Pasto. (2013). *Documento Líneas de Acción*. Recuperado el 24 de noviembre de 2016, de Iniciativa Café Plus: www.redclustercolombia.gov.co
- Koka, B., & Prescott, J. (2008). "Designing Alliance Networks: The Influence of Network Position Environmental Change, and Strategy on Firm Performance", *Strategic Management Journal*, vol. 29, núm. 6, p. 639. Recuperado el 03 de diciembre de 2016, de <http://search.proquest.com/openview/eb9d45bbff5906266d90c09f67d2061f/1?pq-origsite=gscholar>
- Lundy, M., M. G., W. C., C. O., & R. B. (2003). *Manual de Campo Estrategias de Competitividad para Proyectos de Desarrollo Agroempresarial Rural*. Palmira: CIAT.
- Martínez, R. (2011). *Trabajo Final/ Master Políticas públicas e innovación social*. Recuperado el 20 de abril de 2016, de Marcos conceptuales y efectos en la formulación de las políticas: https://www.leyseca.net/PDFs/TFM_Social_Innovation_rubencmartinez_.pdf
- Medina, L., Fajardo, A., & Correa, J. (2014). *Innovación Social y Política Pública: Un paso para la gobernanza social*. Recuperado el 20 de abril de 2016, de <https://www.elmecs.fahce.unlp.edu.ar/iv-elmecs/MedinaPONmesa18.pdf/at.../file>.
- Ministerio de Medio Ambiente Medio Rural Marino. (2011). *Red Rural Nacional*. Recuperado el 24 de agosto de 2016, de Madrid: Gobierno de España.: http://www.eumed.net/cursecon/libreria/lhp/2b.htm#_ednref1
- OIC, O. (04 de Junio de 2016). *www.ico.org*. Obtenido de www.ico.org: http://www.ico.org/es/sustainable_coffeec.asp?section=Estad%EDstica
- P.N.U.D., P. d. (2015). *Cadena Productiva del Café. Bogotá*. Recuperado el 18 de junio de 2016, de http://www.eumed.net/cursecon/libreria/lhp/2b.htm#_ednref1
- Perard, P. (2015). *Les clusters d'innovation sociale. Analyse et bonnes pratiques européennes*. Recuperado el 03 de diciembre de 2016, de Bruselas: Pour la Solidarité: <http://www.siiis.net/es/documentacion/ver-seleccion-novedad/510724/>
- Perego, L. H. (2003). *Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales*. Recuperado el 7 de abril de 2016, de <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/lhp/index.htm>
- Porter, M. (1990). *Harvard Business Review*. Recuperado el 16 de Junio de 2016, de <http://www.uic.org.ar/IntranetCompetitividad/1%C2%BA%20jornada/2.%20lectura%20complementaria/1.%20ser%20competitivo%20-%20michael%20e.%20porter%20cap.%206.pdf>
- Porter, M. (1998). *Clusters and the new economics of competition*. Recuperado el 23 de mayo de 2016, de Harvard Business Review, 77-90.: http://www.eumed.net/cursecon/libreria/lhp/2b.htm#_ednref1
- Procolombia. (2015). <http://www.procolombia.co>. Obtenido de <http://www.procolombia.co>: <http://www.procolombia.co>

- Procomer, Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. (2014). *El mercado mundial del café tostado*. San José: Procomer.
- R. F. (2014). *Comercialización Interna: Instrumentos con objetivos públicos y privados*. Bogotá: F.N.C.
- Rabellotti, R. (1995). *¿Hay un "modelo de distrito industrial"? Distritos de calzado en Italia y México comparados.* . Recuperado el 23 de mayo de 2016, de El Desarrollo Mundial, 29-41.: http://www.eumed.net/cursecon/libreria/lhp/2b.htm#_ednref1
- Ramos, J. (1998). *Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos en torno a los recursos naturales. Revista CEPAL, 105-125.* Recuperado el 10 de junio de 2016, de http://www.eumed.net/cursecon/libreria/lhp/2b.htm#_ednref1
- RCC, R. (18 de Junio de 2016). *Red Clúster Colombia*. Obtenido de redclustercolombia.com: <http://redclustercolombia.com/>
- Red Clúster Colombia, 2016. (s.f.). *Iniciativas Clúster en el País*. Recuperado el 18 de junio de 2016, de 2016: <http://redclustercolombia.com/>
- Sarmiento G., A. (2013). *Educación, calificación y formalización de la mano de obra en el sector Cafetero*. Bogotá, DC: Universidad del Rosario.
- Schmitz, H. (1997). *Collective Efficiency and Increasing Returns.* . Recuperado el 23 de mayo de 2016, de IDS working paper N 50.: http://www.eumed.net/cursecon/libreria/lhp/2b.htm#_ednref1
- Universidad La Serena. (2008). *¿Qué es un clúster económico?* Recuperado el 29 de 05 de 2016, de <https://clustereconomico.wordpress.com/2008/11/06/%C2%BFque-es-un-clusters-economicos/>